

**UNIVERSIDADE DE LISBOA**

**FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**



**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E EMPENHAMENTO  
ORGANIZACIONAL: ESTUDO EXPLORATÓRIO EM CONTEXTO  
DE *OUTSOURCING*.**

**Inês Ferreira Nunes**

**MESTRADO EM PSICOLOGIA  
Área de especialização em Psicologia dos Recursos Humanos**

**2008**

## Índice

Resumo / Abstract.....	5
Agradecimentos.....	7
Introdução.....	9
Problematização.....	11
Contexto da Pesquisa.....	12
Estrutura.....	17
Capítulo I – Fundamentação teórica.....	19
<i>Outsourcing</i> .....	21
Uma abordagem multidimensional ao processo de <i>outsourcing</i> .....	23
Revisão de alguns modelos de decisão de <i>outsourcing</i> .....	26
O Processo de <i>Outsourcing</i> .....	29
Vantagens, desvantagens e riscos associados.....	31
O <i>outsourcing</i> em Portugal.....	33
O <i>outsourcing</i> e o indivíduo: implicações para o aconselhamento e orientação.....	34
Qualidade de Vida no Trabalho.....	38
Modelo de Walton .....	41
Empenhamento Organizacional.....	45
Capítulo II – Instrumentos de medida utilizados.....	53
2.1. Questionário sobre a Qualidade de Vida no Trabalho.....	35
2.1.1. Fundamentos e metodologia de construção.....	55
2.1.2. Estudo piloto.....	57
2.2. Questionário de Empenhamento Organizacional.....	62
2.2.1. Fundamentação teórica.....	62
2.2.2. Adaptação portuguesa.....	63
2.3. Questionário de Dados Pessoais.....	66
Capítulo III – Caracterização da amostra e plano experimental.....	67
3.1. Caracterização da amostra.....	69
3.2. Condições de aplicação e de recolha de dados.....	72
Capítulo IV – Análise e discussão dos resultados.....	75

4.1. Características metrológicas do Questionário sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e do Questionário de Empenhamento Organizacional.....	77
4.1.1. Medidas de tendência central e de dispersão.....	77
4.1.2. Precisão.....	79
4.1.3. Intercorrelações entre as subescalas.....	81
4.1.4. Intercorrelações entre os itens.....	82
4.1.5. Análise factorial .....	83
4.2. Diferenças inter-grupais do Questionário sobre a Qualidade de Vida no Trabalho e do Questionário de Empenhamento Organizacional.....	86
4.2.1. Regime de Trabalho ( <i>outsourcing</i> / quadros).....	86
4.2.2. Tipo de Contrato de Trabalho (termo / efectivo).....	88
4.2.3. Horário de Trabalho (parcial / inteiro).....	89
4.2.4. Correlação entre a QVT e o Empenhamento Organizacional.....	91
Conclusões.....	93
Referências Bibliográficas.....	105

## Resumo

O presente trabalho apresenta como tema principal o estudo da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no contexto específico do *outsourcing*. Como tema secundário, é também estudado o Empenhamento Organizacional, dentro desse mesmo contexto.

O Modelo de Walton (1973) constitui-se como base de partida para a construção do Questionário sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, o qual tem o objectivo de avaliar a QVT em sujeitos em regime de *outsourcing*, comparativamente com sujeitos que pertencem aos quadros da organização. Decorrente deste objectivo, e através da aplicação do Questionário de Empenhamento Organizacional, procura-se estudar a ligação entre a QVT e o Empenhamento Organizacional.

Numa primeira fase, procedeu-se à construção do Questionário sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, tendo sido realizado um estudo piloto com uma amostra de 30 participantes. Este questionário, bem como o Questionário de Empenhamento Organizacional foram aplicados a uma amostra de 116 participantes, dos quais 80 se encontram em regime de *outsourcing* em *call-centers* e 36 pertencem aos quadros de uma organização.

O estudo metrológico do Questionário sobre a Qualidade de Vida no Trabalho mostra elevados índices de precisão e de validade das medidas.

Os resultados revelam que os participantes da amostra de *Outsourcing* apresentam níveis mais baixos de QVT e de Empenhamento Organizacional do que os da amostra de Quadros. Destes resultados retiram-se implicações importantes em termos da necessidade de implementação de práticas de desenvolvimento e gestão de recursos humanos que possam contribuir para a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho, em especial, nos trabalhadores em *outsourcing*.

**Palavras-chave:** *outsourcing*, qualidade de vida no trabalho e empenhamento organizacional.

## Abstract

The present paper focuses on the study of Quality of Work Life (QWL) in the specific situation of outsourcing. Also, has a secondary focus, the concept of Organizational Commitment is also addressed.

The theoretical framework is Walton's Model (1973) of Quality of Work Life. The main goal is to assess the QWL in a sample of workers that are in a situation of outsourcing, compared with workers that are effective in an organization. It is also considered the connection between QWL and Organizational Commitment.

To accomplish these goals, a questionnaire about Quality of Work Life was built and its trial version applied to a sample of 30 participants. This questionnaire along with the Organizational Commitment Questionnaire, were applied to a sample of 116 workers, 80 of which are in an outsourcing situation in *call-centers* and 36 that are an effective part of an organization.

The metrological analysis of the results of the Quality of Work Life Questionnaire shows high reliability and validity of the measures.

The results obtained reveal that the participants that are in an outsourcing situation show lower levels of QWL and of Organizational Commitment than the participants that are effective members of the organization. From this results we can see relevant implications in terms of the

implementation of human resources development and management practices that might contribute to the improvement of the QWL, specially in the specific situation of outsourcing.

**Key words:** outsourcing, quality of work life and organizational commitment.

## **Agradecimentos**

Ao Prof. Manuel Rafael, pela orientação e apoio proporcionados mas, principalmente, pela motivação que me deu ao longo desta jornada.

À Prof. Maria Eduarda Duarte, pela orientação e transmissão de conhecimentos.

A todas as pessoas que possibilitaram e participaram neste estudo, tornando-o possível.

À minha chefe Luísa e a todas as colegas da Egon Zehnder pela ajuda e apoio.

À minha colega e amiga Nádia pela preciosa ajuda no SPSS.

À minha grande amiga Catarina e à minha mãe pelas inúmeras revisões e impressões.



## **Introdução**





### Problematização

No actual cenário organizacional, caracterizado por mudanças rápidas e constantes incertezas, tem-se vindo a observar um aumento no uso do *outsourcing* numa perspectiva de criação de vantagens competitivas. Para muitas organizações, contratar colaboradores em regime de *outsourcing* começou maioritariamente como uma política administrativa transitória que oferecia um modo conveniente de corresponder às exigências do meio, mantendo, simultaneamente, um baixo custo numa altura em que o apoio monetário era limitado. No entanto, actualmente, pode afirmar-se que este tipo de contratação se tornou uma estratégia permanente, chegando a ser crucial para a sobrevivência das organizações (Cappelli, 1999; Furnham, 2000).

Dentro deste contexto é necessário considerar a importância do impacto do trabalho tanto positivo, como negativo, na qualidade de vida das pessoas e como esse impacto pode estar relacionado com os objectivos, actividades e resultados estabelecidos e exigidos pelas organizações. Posto isto, e considerando o facto de que as pessoas se tornam um dos mais importantes recursos estratégicos, alguns aspectos devem ser considerados, entre eles, a melhor forma de maximizar esses recursos, tornando-se necessário, por um lado, formar as pessoas para tal, e, por outro lado, fazer com que estas estejam empenhadas. Tudo isto implica, assim, uma busca constante de melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho (Detoni, 2001).

Esta dissertação visa, deste modo, explorar as consequências do aumento do uso do *outsourcing* como uma estratégia permanente ao nível da percepção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em indivíduos que se encontram nesse regime de trabalho, comparativamente a indivíduos que pertencem aos quadros da organização. Partindo da formulação teórica, é igualmente objectivo desta dissertação analisar a relação entre a QVT e o Empenhamento Organizacional.

Para operacionalizar este tema, foi construído um questionário sobre a QVT e utilizado um questionário recentemente adaptado sobre Empenhamento Organizacional – Questionário de Empenhamento Organizacional (Bruno, 2007) e, na sequência, foi realizada uma pesquisa descritiva – quantitativa, com o objectivo geral de avaliar a percepção da Qualidade de Vida no Trabalho de trabalhadores em regime de *outsourcing* comparativamente com trabalhadores que pertencem aos quadros da organização, e perceber qual o impacto dessa percepção no nível de Empenhamento Organizacional.

### Contexto da pesquisa

Todas as organizações têm que enfrentar as vicissitudes da economia global, a caminho de uma nova situação económica. Esta, também conhecida como a economia baseada na informação e no conhecimento, caracteriza-se por um funcionamento em rede, sem barreiras de tempo, distância e localização, e por novas formas de organização do trabalho, mais flexíveis e adaptáveis, menos hierarquizadas. Concretamente, tem vindo a ocorrer uma ascensão da influência do mercado exterior na modelação de empregos e carreiras, associando-se a isto um degradar da capacidade dos trabalhadores de gerir o emprego e as carreiras dentro das organizações (Cappelli, 1999; Furnham, 2000). Como pano de fundo para esta diferença estão as mudanças na economia mundial, nas relações sociais e políticas, na tecnologia, na organização do trabalho, nas relações no trabalho e na própria participação do indivíduo na sociedade e no meio produtivo, as quais fomentam crescente competitividade no meio organizacional (Detoni, 2001).

Uma causa importante da mudança referida tem sido a relação causa/efeito que, segundo a OIT (citado por Célestin, 2002), existe entre a liberalização das trocas ou globalização, o crescimento económico e o emprego. A globalização é um elemento importante das transformações económicas e sociais com as quais a Europa se defronta actualmente e tem conduzido a que cada vez mais empresas desenvolvam actividades multinacionais (Célestin, 2002; Chohan, 2002; Gupta, 2002). Deste modo, se antes o concorrente se encontrava a nível local, regional ou, no máximo, nacional, agora pode estar do outro lado do mundo. Verifica-se, então, que o mercado global afecta as organizações pelo ambiente competitivo e que essa relação tem repercussões em questões relativas às normas do trabalho, à protecção social e à qualidade de emprego (Célestin, 2002; Dekkers, 2000; Detoni, 2001).

Deste modo, a necessidade de adaptar as organizações às mudanças ambientais leva a que muitas utilizem uma força de trabalho flexível que pode incluir o trabalho temporário ou em regime de *outsourcing*, tornando-se, consequentemente, cada vez mais uma parte integral da força laboral. Este aumento tem ocorrido não só em áreas tradicionais de trabalho temporário, mas também em novas economias industriais que empregam trabalhadores com conhecimentos altamente especializados (Neumark & Reed cit. por Slattery, Selvarajan & Anderson, 2006). Em segundo lugar, a tendência no enquadramento actual será de crescente mudança e consequente

uso da adaptação organizacional como estratégia crucial para a sobrevivência (Slattery, Selvarajan & Anderson, 2006).

Neste contexto de desenvolvimento de novas economias, e segundo Célestin (2002), com a expansão, na UE, aos países da Europa de Leste, a internacionalização terá um impacto particular, na medida em que permitirá não só uma livre circulação de mão-de-obra, mas também a deslocação de empresas para os novos Estados-Membros, os quais possuem um conjunto de obrigações em termos de condições de trabalho francamente menores. No entanto, têm existido poucas investigações a explorar a importância destas mudanças para o indivíduo (Célestin, 2002; Lencastre, Baptista, Pousada & Silva, 2006).

A nível individual, as pressões que os trabalhadores enfrentam dizem respeito às carreiras, conhecimentos e capacidades. Mais especificamente, a perspectiva de um emprego vitalício é cada vez mais utópica e é exigido aos indivíduos que assumam responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento de carreira, formação e reforma (Furnham, 2000). A adopção de flexibilidade, quantitativa ou numérica, pelas organizações no seu processo de reestruturação, contribui para explicar a evolução recente do mercado de trabalho em Portugal, pelo aumento que se verificou do trabalho a tempo parcial, assim como dos desempregados que procuram novo emprego (Lencastre, Baptista, Pousada & Silva, 2006).

Pode afirmar-se então, e de acordo com Célestin (2002), que a introdução de maior flexibilidade na gestão organizacional e a consequente tentativa de reestruturação são encaradas pelos trabalhadores como um agravamento camuflado das condições de trabalho e uma redução dos direitos sociais adquiridos. A globalização, vista sob estes contornos, é considerada, principalmente no meio sindical, como um factor de novas incertezas para os trabalhadores, inspirando uma grande desconfiança (Célestin, 2002; Roan & Diamond, 2003).

Assim, dentro deste contexto de crescente flexibilidade, a experiência no mundo de trabalho pode ser tanto positiva como negativa, uma vez que as situações laborais se tornam mais diversificadas, bem como as expectativas dos trabalhadores (Vendramin, 2001), estando a ocorrer uma extensão do trabalho contingente (trabalho temporário, *part-time*, sub-contratado, a partir de casa, etc.) (Cappelli, 1999) tornando-se as forças laborais mais temporárias (Furnham, 2000). Uma designação dada a esta categoria de trabalho não *standard*, ou seja, fora do quadro no qual se inscreve o modelo de emprego tradicional baseado num contrato de direito comum, é emprego “atípico” ou “formas de trabalho “atípicas” (Cappelli, 1999; Célestin, 2002; Vendramin, 2001).

Esta mudança no funcionamento do mercado de trabalho interno tem sido associado ao uso crescente de recompensas mais contingentes e a outro tipo de benefícios mais flexíveis. Alguns autores conceptualizaram estes desenvolvimentos como uma viragem para formas de emprego mais transaccionais e menos relacionais, sendo que os primeiros implicam uma troca mais curta, baseada na compensação pelo desempenho de actividades específicas e um envolvimento menor entre empregador e empregado (Gospel, 2003). Por outras palavras, as organizações recorrem a um modelo de empresa flexível, isto é, adoptam uma estratégia que consiste em, por um lado, empregar a tempo inteiro um núcleo estável de assalariados para a realização de actividades consideradas essenciais para o negócio e, por outro, constituir em periferia uma reserva de mão-de-obra “atípica”, a qual permite adaptar o uso do capital humano conforme a evolução das actividades económicas, estando sujeita às flutuações do mercado externo (Célestin, 2002; Gospel, 2003). Portanto, ao deslocarem os seus locais de produção, as organizações podem procurar vantagens comparativas ao seleccionar aqueles que se regem por políticas de trabalho vantajosas e custos de mão-de-obra competitivos (Célestin, 2002).

No entanto, a consequência para o emprego foi tornar-se menos estável e menos seguro, com horários de trabalho irregulares (ou pouco cómodos), estando os trabalhadores sujeitos à recusa por parte da entidade empregadora de conceder aumentos salariais devido aos anos de casa, acrescentando-se a isto uma cadência de trabalho superior, a possível exclusão dos trabalhadores dos programas de formação organizados na empresa e a redução de perspectivas de carreira (Cappelli, 1999; Célestin, 2002). Pode afirmar-se, assim, que o trabalho “atípico” apresenta como umas das suas características essenciais a inexistência ou a insuficiência da protecção no plano das condições de trabalho, sem esquecer que, além de constituir uma ameaça para a manutenção dos princípios que inspiraram o direito do trabalho, para o sistema das relações do trabalho e mesmo para as conquistas sociais dos trabalhadores organizados, há autores que encaram a sua proliferação como um risco para a segurança do emprego e dos rendimentos dos outros trabalhadores (Célestin, 2002).

A investigação na área do *outsourcing*, apesar de limitada, indica que os trabalhadores podem ter preocupações relativamente ao desenvolvimento da sua carreira, podendo experienciar uma ansiedade generalizada, insegurança e um aumento em problemas de saúde, tais como *stress* e depressão (Morgan & Symon, 2006). Apesar disto, e segundo Santos (1998, p.142), em Portugal

estamos “(...) perante um processo de rápida adesão ao *outsourcing*, com elevado potencial de crescimento (...)”.

Uma constatação importante que se pode retirar do supracitado é que a gestão dos trabalhadores, incluindo termos e condições de emprego, é cada vez menos governada por princípios administrativos internos e cada vez mais impulsionada pelo mercado exterior (Cappelli, 1999).

Considerando os aspectos anteriormente referidos e reflectindo no facto de que as organizações estão inseridas num ambiente turbulento, onde as constantes e crescentes mudanças económicas, políticas e sociais têm sido apontadas como factores de grande impacto sobre o ambiente de trabalho e sobre as relações entre indivíduos e organizações (Müller, Rauski, Eyng & Moreira, 2005), surge a questão de como será a qualidade de vida neste tipo de trabalho “atípico”. E, de facto, “a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho é um desafio político e económico, o qual tem vindo a tomar uma proporção crescente devido à difícil conjuntura financeira e da gravidade da situação de emprego, o que leva a pôr em causa o quadro tradicional das condições de trabalho” (Célestin, 2002, p. 28).

Concretamente, ao nível do trabalhador, os valores em mudança da força laboral indicam que há um maior interesse no aumento dos níveis de qualidade de vida, pelo que além das recompensas económicas, os trabalhadores esperam ter uma função desafiante, na qual possam ter sucesso, com consequente desenvolvimento e crescimento de carreira, esperam atingir um equilíbrio entre a vida familiar e o trabalho, ter um clima organizacional harmonioso e apoio por parte da gestão (Huang, Lawler & Lei, 2007). Consequentemente, torna-se possível afirmar que, ao satisfazer as necessidades individuais, tais como benefícios e oportunidades de crescimento/desenvolvimento, os trabalhadores podem responder com maior satisfação e empenhamento organizacionais (Heshizer, 1994). Partindo desta ideia e considerando a satisfação com o trabalho como o *outcome* primário das experiências que correspondem às necessidades dos indivíduos, representando, assim, um indicador chave da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) (Igbaria, Parasuraman & Badawy, 1994), pode sugerir-se que uma “boa” QVT tem um impacto positivo no empenhamento organizacional (Deconinck & Bachman, 2007; Huang, Lawler & Lei, 2007). E, no sentido de que as pessoas também necessitam formar parcerias para se desenvolverem, ter o empenhamento de todos é uma vantagem competitiva (Müller, Rauski, Eyng & Moreira, 2005).

Quando a importância de se construir uma relação de empenhamento é, então, reconhecida, a organização está em consonância com as mudanças do ambiente que a cerca. Os trabalhadores passam a sentir-se responsáveis pela organização, assumindo um papel activo e com responsabilidades que cada vez os motivam mais. Dessa forma, a organização também se desenvolve conjuntamente com o crescimento profissional e pessoal dos seus colaboradores, por intermédio de uma sinergia que se cria entre as duas partes (Müller, Rauski, Eyng & Moreira, 2005).

Resumindo, o poder de hoje parece estar centrado no conhecimento, na informação e na inteligência, ajustados ao tempo e ao contexto, enquanto factor diferenciador e de vantagem competitiva, e menos na posse de recursos materiais ou geográficos, sendo a gestão dos trabalhadores cada vez mais impulsionada pelo mercado exterior, visível no aumento do trabalho contingente (Cappelli, 1999; Furnham, 2000; Lencastre, Baptista, Pousada & Silva, 2006; Vendramin, 2001). Considerando este panorama, juntamente com evidências de que se não estivermos satisfeitos com o nosso trabalho, em termos de estabilidade, segurança, remuneração, desenvolvimento de carreira, seja qual for o nosso objectivo a esse nível, a nossa qualidade de vida, pelo menos no trabalho, será afectada (Cappelli, 1999; Conte, 2003; Vendramin, 2001), um dos objectivos desta dissertação é, então, explorar qual o efeito do tipo regime de trabalho (*outsourcing* / quadros), do tipo de contrato de trabalho (efectivo/termo/cedência/outro) e do horário de trabalho (inteiro/parcial), na percepção individual da QVT.

Considera-se aqui relevante justificar a escolha das variáveis tipo de contrato de trabalho e horário de trabalho. Apesar de se considerar o *outsourcing* como a variável principal no estudo da QVT, outras formas de trabalho “atípicas, tal como o trabalho a *part-time* ou horários de trabalho irregulares, também se revelam como situações de emprego instáveis e menos seguros (Cappelli, 1999; Celéstin, 2002; Bruno, 2007). O mesmo se verifica em contratos de trabalho a termo, ou seja, com um início e fim determinados e em situações em que, apesar de o indivíduo ser efectivo na empresa de trabalho temporário com a qual estabeleceu o contrato, continua a estar em regime de *outsourcing* com a organização para a qual exerce as suas funções. Neste sentido, considerou-se importante estudar também as variáveis em questão.

No seguimento do anterior, e considerando a satisfação com o trabalho como o *outcome* primário das experiências que correspondem às necessidades dos indivíduos, representando, assim, um indicador chave da QVT (Igbaria, Parasuraman & Badawy, 1994; Deconinck &

Bachman, 2007; Huang, Lawler & Lei, 2007), é também um objectivo deste estudo, explorar o efeito da percepção individual de QVT no nível de empenhamento organizacional.

### Estrutura

A estrutura desta dissertação inclui um capítulo de revisão de literatura, um capítulo de metodologia, um capítulo de caracterização da amostra, um capítulo de análise e discussão de resultados e um capítulo de conclusões.

No Capítulo I, os conceitos são examinados de modo aprofundado, sendo apresentados os principais autores e explicitados os modelos subjacentes. Nesta secção introduzem-se e estabelecem-se as relações entre as duas variáveis fundamentais desta investigação: a QVT e o Empenhamento Organizacional.

No Capítulo II são apresentados o método e os instrumentos utilizados na execução da pesquisa. Mais especificamente, faz-se uma descrição do Questionário sobre a QVT e do seu processo de construção, a sua caracterização do ponto de vista psicométrico e os resultados obtidos com o estudo piloto. Num segundo ponto, apresenta-se o Questionário de Empenhamento Organizacional, sendo referido o âmbito da construção deste questionário e os objectivos da sua aplicação. Finalmente, é ainda apresentado o Questionário de Dados Pessoais, o qual permitiu a recolha dos dados utilizados nesta investigação.

No Capítulo III é descrito o procedimento de constituição da amostra, a caracterização da mesma e os procedimentos de recolha de dados.

O Capítulo IV compreende a análise e discussão dos resultados, a qual contempla o estudo de algumas das características metrológicas dos dois instrumentos: medidas de tendência central e de dispersão, coeficiente de precisão, matrizes de intercorrelações e análises factoriais.

Segue-se a análise das diferenças inter-grupais em função das variáveis tipo de regime de trabalho, tipo de contrato de trabalho e horário de trabalho.

Por último, são apresentadas as conclusões gerais da pesquisa realizada e as sugestões para pesquisas futuras.





## **Capítulo I**

### **Fundamentação Teórica**



## **Outsourcing**

Nas suas diversas formas, o *outsourcing* existe há vários anos, representando um sector económico que, globalmente, muitos estimam ter um valor entre 100 e 150 milhões de euros, apresentando uma taxa de crescimento anual entre 10 e 20%. E, apesar de a maior reputação do *outsourcing* advir da sua implementação ao nível dos sistemas de informação (Gonçalves, 2003), o aumento da competitividade dos mercados forçou as empresas a criar oportunidades de *outsourcing* de actividades, funções e processos em áreas nunca antes consideradas, tais como a contabilística, financeira, recursos humanos, logística, entre outras (Santos, 1998). Tal como ocorre em muitos outros novos conceitos, o *outsourcing* não tem uma definição universal, nem mesmo nos círculos profissionais, englobando cada vez mais aspectos, tornando-se a sua definição vaga e abrangente. Isto é, quando actualmente se fala em *outsourcing*, está a incluir-se o que, tradicionalmente, teria sido conhecido como uma simples relação entre vendedores até à dramática reestruturação de toda uma organização (Buss, 1995).

Segundo a definição que consta em várias publicações, *outsourcing* designa a acção que existe por parte de uma organização em obter mão-de-obra fora da mesma, estando ligado à ideia de sub-contratação de serviços, ou seja, constitui-se como a transferência da responsabilidade de parte ou de toda uma actividade de uma organização para uma empresa terceirizada. Isto inclui os recursos humanos e, possivelmente, os recursos materiais e activos relacionados com a actividade. No entanto, o *outsourcing* vai além do conceito de terceirização na medida em que, ao contrário deste, e além de significar uma opção por uma relação de parceria ou cumplicidade, resultante de uma decisão estratégica abrangente e de difícil reversão, não é um relacionamento temporário, determinado por contrato de curto prazo, sem impacto directo na competitividade dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa (Buss, 1995). No sentido mais estrito, e segundo Buss (1995), o termo aplica-se a casos nos quais existem tarefas e funções previamente localizadas no seio da organização que são confiadas a fornecedores e empresários externos, juntamente com os instrumentos, aparelhos e capacidades relacionadas.

Considerando crucial a definição de critérios gerais e objectivos que permitam delimitar o conceito de *outsourcing*, que sejam suficientemente abrangentes para envolver as situações que lhe são geralmente conotadas e, simultaneamente restritivos para delimitar o seu âmbito de aplicação e distingui-lo de outras práticas, Santos (1998, p. 23) considerou uma definição ampla de *outsourcing*, designando-o como “um processo através do qual uma organização (contratante),

em linha com a sua estratégia, contrata outra (subcontratado), na perspectiva de um relacionamento mutuamente benéfico, de médio a longo prazo, para desempenho de uma ou várias actividades que a primeira não pode ou não lhe convém desempenhar, e na execução das quais a segunda é tida como especialista”. Desta definição resulta, antes de mais, a consideração do *outsourcing* como um processo com passos e métodos a seguir; como uma decisão táctica, uma vez que o objectivo é encontrar a melhor estratégia para ultrapassar a concorrência; e como um contrato, já que há um acordo entre duas ou mais pessoas (Santos, 1998).

Em termos do impacto ao nível da estrutura organizacional, o *outsourcing* corresponde a uma desintegração vertical, ou seja, ao reverso da integração vertical de processos, uma vez que as empresas que aderem à onda do *outsourcing* desmantelam partes de produção e serviços secundários, originando uma estrutura organizacional muito mais “achatada”, abdicando de alguns dos muitos níveis dependentes entre si. Deste modo, as tarefas que anteriormente apenas podiam ser desempenhadas com segurança dentro da organização, estão agora “disponíveis” para o mercado, podendo ser externalizadas. Assim, o universo do mercado e da competição aumenta através do *outsourcing*, enquanto que a hierarquia organizacional e o emprego a longo prazo diminuem, aumentando, por outro lado, a flexibilidade e a rapidez de adaptação às alterações do meio envolvente (Szábo, s/data).

Portanto, neste mundo de complexidade e exigência crescentes, onde a especialização assume um extraordinário relevo, o recurso a qualquer uma das variantes de *outsourcing* pode ser crítico para a renovação e sobrevivência futura de qualquer organização (Gonçalves, 2003).

Conceptualmente, a prática tem as suas raízes na microeconomia neo-clássica através da Lei da Vantagem Comparativa de Ricardo (1817) (cit. por Arbaugh, 2003). De acordo com esta lei, o valor de toda uma economia aumentaria cada vez mais e mais rapidamente se os fornecedores focassem todas as suas capacidades na produção daqueles bens nos quais possuíssem uma vantagem competitiva, deixando a produção dos bens secundários a fornecedores externos, os quais teriam uma vantagem competitiva relativa na sua produção. Do mesmo modo, pretende-se que o *outsourcing* aumente o valor organizacional ao encorajar a execução de actividades da organização por um ou mais negócios que possuam vantagem comparativa no seu desempenho (Arbaugh, 2003).

O *outsourcing* tornou-se, então, comum nas organizações de maiores dimensões no fim do séc. XX e foi, primariamente, iniciado como um meio de redução dos custos organizacionais

dentro das actividades funcionais (Bettis, Bradley & Hamel cit. por Arbaugh, 2003). Como resultado, a pesquisa inicial sobre este tema foi conduzida a partir de uma perspectiva funcional ou tática, ao invés de uma perspectiva estratégica. Além disso, muita desta pesquisa inicial, centrada na tecnologia de informação, com foco em questões como o *porquê*, o *quê* e o *como* do *outsourcing*, aplicou uma única perspectiva teórica ao enquadramento da decisão do *outsourcing* (Borman, 2006).

No entanto, autores como Dibbern, Goles, Hirschheim e Jayatikilaka (cit. por Borman, 2006) sugerem que à medida que os investigadores procuraram compreender melhor a complexidade do *outsourcing*, foram cada vez mais adoptando a aplicação de múltiplas bases teóricas.

#### Abordagem multidimensional ao processo do *Outsourcing*

No seguimento do anterior, são quatro as teorias consideradas dominantes: teoria *Core Competencies* e *Competence-Based Competition* (Prahalad & Hamel, 1990), teoria *Transaction Cost* (Williamson cit. por Borman, 2006; Santos, 1998) e as teorias *Resourced-Based* e *Resource-Dependency* (Dibbern *et al.* cit. por Borman, 2006).

O conceito de competência *core*, como cunhado por Prahalad & Hamel (1990), é amplamente usado como um elemento essencial na formulação da estratégia global da organização e tem-se mostrado útil nesse processo, ajudando a organização a focar-se nas acções estratégicas chave que necessita de tomar para manter a sua vantagem competitiva (Prahalad & Hamel, 1990). Estes autores expandiram a visão da tecnologia a partir de uma característica largamente descrita, cuja importância é determinada pelo seu apoio à missão corporativa, para uma fonte específica de distintividade organizacional (Dekkers, 2000). Em seu entender, a competitividade de uma organização, no médio a longo prazos, deriva da sua capacidade de construir, a um custo mais baixo, e mais rapidamente que a concorrência, as competências nucleares que lhes permitam uma constante inovação. As fontes de vantagens competitivas residem, por sua vez, na capacidade dos gestores de converterem a tecnologia e o *know-how* organizacionais em competências que permitam ao seu negócio a rápida adaptação às oportunidades em constante mutação (Prahalad & Hamel, 1990).

As competências *core*, segundo estes autores, representam, então, a aprendizagem colectiva da organização, particularmente como coordenar diversas capacidades de produção e integrar múltiplas correntes de tecnologia, relacionando-se fortemente com as forças advindas de uma

análise SWOT (strengths, weaknesses, opportunities and threats). No entanto, ao contrário do que se possa inferir do supracitado, as competências nucleares não são fáceis de identificar. Concretamente, para que uma competência seja considerada como nuclear deve: permitir o acesso a outros mercados; contribuir de forma desproporcional e fundamental para o valor percebido pelos clientes, no que respeita à utilização dos produtos finais; e deve ser difícil de imitar pela concorrência e ser competitivamente única (Prahalad & Hamel, 1990).

Ainda relativamente à distinção feita entre as competências organizacionais, Heikkilä & Cordon (2002) sugeriram categorizar as actividades que uma organização opta por colocar em *outsourcing* como pertencentes a um de três tipos: competências distintivas – capacidades chave que estão na base da competitividade; competências essenciais – actividades que a organização necessita para sustentar as suas operações lucrativas; competências que necessitam de protecção – actividades que apresentam um risco considerável para o sucesso de toda a organização se não forem adequadamente geridas.

Assim sendo, e em relação às competências que não são nucleares, o *outsourcing* pode constituir uma boa alternativa que permita a focalização da gestão nas competências críticas (Santos, 1998). No entanto, a teoria *Core Competencies* e *Competence-Based Competition* não conduz directamente a uma estratégia claramente definida para uma produção global. Apenas quando se ligam as competências *core* a uma tomada de decisão, é possível encontrar uma estratégia composta por linhas orientadoras para a tomada de decisão sobre a aquisição e capacidade de gestão (Hayes & Pisano cit. por Dekkers, 2000).

A teoria *Transaction Cost* de Williamson (cit. por Borman, 2006; Santos, 1998) procura explicar quando as organizações vão colocar as suas actividades nas mãos de terceiros (Borman, 2006), defendendo que quando os gestores tentam decidir sobre este processo vão considerar, não só os custos de produção, como também os custos da própria transacção (Santos, 1998). Do ponto de vista do custo de produção, o mercado (fonte externa), é sempre visto como o modo preferencial para organizar a produção, uma vez que produtores especialistas possuem estruturas de baixo custo (Borman, 2006). Williamson (cit. por Borman, 2006) defende que é a interacção das restrições e falhas humanas, racionalidade limitada e oportunismo, com as qualidades específicas de uma transacção e a sua frequência, especificidades dos bens e incerteza subjacente, que determinam os seus custos reais. No âmbito do *outsourcing*, partindo da ideia de que os custos de

transacção associados com o uso de fornecedores externos são menores, esta prática será encorajada (Borman, 2006).

A teoria *Resourced-Based* sugere que organizações asseguram o seu sucesso utilizando os seus recursos únicos, os quais compreendem bens tangíveis e não tangíveis que estão em parte permanentemente ligados à organização (Wernerfelt cit. por Santos, 1998). No entanto, tais recursos fornecem uma vantagem competitiva sustentável apenas enquanto as empresas concorrentes forem incapazes de adquirir ou desdobrar recursos semelhantes (Mata, Fuerst & Barney cit. por Borman, 2006). Além disso, de acordo com Coyne (cit. por Borman, 2006), para se constituírem com uma base vantajosa, os recursos têm de contribuir para uma diferença consistente em atributos importantes entre o produto da organização e o produto da sua concorrência. Da perspectiva da teoria *Resourced-Based*, o sucesso é maximizado quando as organizações focam a sua atenção naquelas áreas onde repousam as suas capacidades distintivas (Hagel & Seely Brown cit. por Borman, 2006) e quando se apoiam em terceiros para o fornecimento de actividades auxiliares. A forma como esta teoria sustenta o recurso ao *outsourcing* é bem retratada por Quinn e Hilmer (cit. por Santos, 1998), quando referem que maior parte das organizações podem aumentar substancialmente a sua vantagem competitiva através do *outsourcing* estratégico quando desenvolvem um conjunto de competências nucleares bem seleccionadas, significativas para o cliente e nas quais a organização pode ser a melhor.

A teoria *Resource-Dependency* afirma que as organizações são dependentes do seu ambiente e se confrontam com escolhas respeitantes ao modo com gerem essa dependência (Thompson cit. por Borman, 2006). Kotter (cit. por Borman, 2006) sugere que as organizações necessitam adoptar estratégias para gerir a sua dependência em elementos externos e assegurar que o acesso aos recursos que fornecem seja estável e seguro. Com base no trabalho de Melville, Kraemer e Gurbaxani (cit. por Borman, 2006), sugere-se também que o ambiente no qual a organização se situa – especificamente, o seu contexto institucional e industrial – deve ser considerado. De acordo com Perez (cit. por Borman, 2006), as instituições políticas, económicas e judiciais de uma sociedade funcionam como uma rede interligada de regras formais e restrições informais, que estabelecem uma estrutura para interacções organizacionais – as ditas “regras do jogo”. Ao regular relações, o contexto institucional serve para promover modos particulares de organizar actividades (North cit. por Borman, 2006).



Relacionado com o anterior, Porter (1990), sugeriu que o sucesso competitivo de uma organização é determinado pela combinação da cadeia de valor dessa organização e pelo sistema de valor mais geral no qual esta se posiciona. Quando considera o *outsourcing*, consequentemente, uma organização deve considerar o impacto potencial na sua posição dentro do sistema de valor e, em particular, se essa decisão a vai ou não enfraquecer.

As teorias *Resourced-Based*, *Resource-Dependency* e *Transaction Cost* podem ser vistas como complementares, sendo que, a consideração das três pode levar uma decisão para além de uma análise puramente transaccional de modo a ter em conta a contribuição estratégica de uma actividade para uma organização e como a relação com a empresa contratada será gerida (Borman, 2006). Combinar as teorias anteriores, fornece, assim, uma “fórmula” para a identificação das actividades candidatas ao *outsourcing*.

#### Revisão de alguns modelos de decisão de *outsourcing*

Partindo das teorias que sustentam o recurso ao *outsourcing* para os modelos que apoiam a sua prática, têm-se considerado os seguintes: o proposto por Venkatensen (1992), o de Quinn e Hilmer (1994) e o de Olsen (cit. por Wu, Li, Chu & Sculli, 2005).

O modelo de *outsourcing* proposto por Venkatesan (1992) usa uma única variável para descrever a decisão *make-or-buy* para o *outsourcing*. Essencialmente, uma competência *core*, neste contexto, é a que é crítica para o funcionamento do produto; uma competência não *core* denota o contrário. Para os componentes chave, a sua produção deve ser mantida no seio da organização e a simples compra pode ser feita para os componentes secundários. O modelo de Venkatesan (1992) é simples, apesar de não analisar de forma suficientemente completa o espectro possível de cenários de *outsourcing* entre “fazer” dentro da organização ou comprar. Além disso, na prática, pode ser difícil de julgar com certeza se um produto ou processo deve ser categorizado como *core* ou não *core*. Estrategicamente, o anterior não deve ser visto apenas como um assunto de produção interna ou externa, existindo outras situações que se situam entre essas duas alternativas (Wu, Li, Chu & Sculli, 2005).

O modelo de Quinn e Hilmer (1994) foca-se na importância do controlo do conhecimento dos componentes. São definidos dois índices baseados nas propriedades destes últimos, incluindo a potencial vantagem competitiva e a vulnerabilidade estratégica. O primeiro índice mede a potencial vantagem competitiva que uma organização pode conseguir a partir de um produto particular. O

outro índice, o de vulnerabilidade, denota o grau segundo o qual o conteúdo tecnológico de um componente em particular pode ser decifrado e capturado pelo concorrente. Em adição, são apresentados três tipos de *outsourcing*. Primeiro, para componentes com alto potencial competitivo e alta vulnerabilidade, será necessário adoptar uma estratégia estrita de controlo e devem ser produzidos dentro da organização. Em segundo lugar, para componentes cujos índices são baixos, pode ser adoptada uma estratégia de baixo controlo; a decisão de *outsourcing* correspondente é optar por uma simples relação de compra com o fornecedor. Quando os dois índices se encontram a um nível médio, a política de controlo pode ser uma de *outsourcing* de colaboração (Quinn & Hilmer, 1994). Também este modelo, segundo Wu, Li, Chu e Sculli (2005), não considera toda a gama de cenários de *outsourcing* entre a decisão *make-in* e *buy*.

Em contraste com os dois modelos anteriores, o modelo de Olsen (cit. por Wu, Li, Chu & Sculli, 2005) não aborda situações em que o produto é realizado na própria empresa, debruçando-se apenas sobre o *outsourcing*. Especificamente, aborda a área cinzenta entre a decisão de *insourcing* e da compra simples que é ignorada nos modelos anteriores. Este modelo emprega dois índices: um para indicar a dificuldade de colocar um componente no exterior, e o outro para indicar a relevância crítica do mesmo. O índice de significância do componente comprado é utilizado para descrever as propriedades desse componente, incluindo a importância funcional, os factores económicos, aspectos de imagem e segurança. Os índices podem ser altos ou baixos, criando quatro cenários diferentes. Destes últimos, três relacionam-se com o domínio da colaboração, a qual diz respeito a componentes chave e fonte de vantagem, enquanto que o outro é respeitante à compra simples. Olsen (cit. por Wu, Li, Chu & Sculli, 2005) assume que um componente significativo corresponde a algo que seja difícil de comprar, ou que tenha uma importância relativamente elevada para o produto. Este modelo parece colocar ênfase no efeito do *outsourcing* na produção com o objectivo de evitar o desequilíbrio, no entanto a sua linha de pensamento ainda é ditada pelo *outsourcing* tradicional, ignorando a importante questão do desempenho a longo-prazo (cit. por Wu, Li, Chu & Sculli, 2005).

Mais recentemente, Nellore & Soderquist (2000) alargaram o modelo de Quinn & Hilmer (1994), introduzindo o conceito de especificação e tentando quantificá-lo (por exemplo, um suporte usado nos motores dos automóveis tem um baixo grau de vulnerabilidade estratégica e uma alta vantagem competitiva) como índice. No entanto, vários autores consideraram que estes índices necessitavam de uma formulação mais clara (Wu, Li, Chu & Sculli, 2005).

Numa tentativa de colmatar as falhas apontadas nos modelos supracitados, nomeadamente, considerando o estudo do *outsourcing* tendo em conta o desempenho a longo prazo, e considerando o conceito de especificação introduzido por Nellore e Soderquist (2000), Wu Li, Chu e Sculli (2005), examinaram o *outsourcing* tendo, então, em conta uma perspectiva de desempenho a longo prazo, envolvendo uma análise do ponto de vista das questões estratégicas do foco na produção e da gestão da tecnologia. A questão da protecção e controlo das propriedades intelectuais e dos recursos de uma organização foram também referidas neste estudo.

Posto isto, o modelo de decisão de *outsourcing* de Wu *et al.* (2005) opera sobre duas grandes variáveis: a significância das competências a serem protegidas, cuja determinação implica a especificação da produção, ou seja, definição, medição e quantificação das competências nucleares; e o risco de revelar essas competências aos fornecedores, ao qual estão subjacentes os modos de transferência/partilha de conhecimentos necessários para o cumprimento da tarefa, o que pode conduzir a uma perda irrecuperável das competências nucleares da organização. Estes dois factores são categorizados em três graus de severidade – baixo, médio e alto, produzindo, assim, um total de nove cenários diferentes (Wu, Li, Chu & Sculli, 2005).

Este estudo adoptou, então, a perspectiva base de que a competitividade/desempenho a longo prazo pode ser mantida pela protecção efectiva das propriedades intelectuais/recursos e das competências *core*, sendo a decisão hierárquica do modelo determinada pelo grau variante das competências organizacionais e pela estratégia de controlo para tais competências. Fundamentalmente, tenta dar um instrumento quantitativo para a tomada de decisão, baseado nas competências de produção e no risco de exposição das mesmas aquando do *outsourcing* (Wu, Li, Chu & Sculli, 2005).

Neste âmbito, é de particular relevância a referência feita por Moneta e Dillon (2001) à diversidade de parcerias privadas extensiva e distinta dentro de vários modelos que podem ser aplicados no processo de *outsourcing*. Segundo estes autores, estas parcerias podem ser agrupadas em três categorias gerais: *outsourcing* completo, colaboração e *cobranding* (partilha de marcas).

O *outsourcing* completo implica que uma organização pretende transferir o controlo de gestão total de alguma unidade a uma outra entidade empresarial. Dentro deste modelo existem várias variações que diferem em várias áreas chave como, por exemplo, o risco financeiro e os vários

níveis de controlo exercidos pela organização e pelo fornecedor. Na forma mais compreensiva do *outsourcing* completo, a organização simplesmente “retira-se do negócio” e estabelece um contrato com um fornecedor para a entrega dos serviços. Numa variação alternativa do modelo de *outsourcing* completo, apesar de a organização transferir a gestão completa para um fornecedor privado, por várias razões, escolhe reter alguma parte da tomada de decisão e das relações com os empregados. Também pode ocorrer a situação em que a organização pode simplesmente alugar espaço físico pertencente à mesma, a um operador privado e limitar o risco e a participação nos serviços aos termos tradicionais de um contrato de aluguer. Por último, na forma mais extrema de se “retirar do negócio”, uma organização pode decidir adoptar uma abordagem de mercado livre e terminar genuinamente o apoio organizacional para certas áreas do serviço (Moneta e Dillon, 2001).

No modelo de colaboração, a organização e o seu parceiro iniciam em conjunto um empreendimento ou actividade concebidos para apoiar e servir os interesses organizacionais (Moneta e Dillon, 2001).

Finalmente, emergiu uma forma mais contemporânea de parceria, o modelo *cobranding* – particularmente, mas não só, no que respeita a oportunidades e desenvolvimentos tecnológicos. O *cobranding* tem, em vários aspectos, sido utilizado nos esforços de desenvolvimento e marketing de produtos e serviços organizacionais. Como o próprio nome indica, o modelo envolve a partilha de marcas entre organização e fornecedor (Moneta e Dillon, 2001).

### O Processo de Outsourcing

Parece existir algum consenso relativamente à necessidade da utilização de uma metodologia que apoie a formulação e implementação prática do *outsourcing*. Concretamente, Santos (1998) considerou as metodologias apresentadas por Lacity e Hirschheim (1995), Rothery e Robertson (1995) e pela Arthur Andersen (1995).

A metodologia de Lacity e Hirschheim (cit. por Santos, 1998) compreende as seguintes fases: *stakeholder assesement*, a qual envolve a determinação das expectativas e motivações de todos os colaboradores da organização; a criação de um plano comum, o qual envolve todos os elementos da organização, aos quais são comunicados os objectivos comuns a atingir e o caminho delineado para tal, procurando-se também determinar quais são as actividades candidatas ao *outsourcing*; a de selecção de candidatos, a qual se baseia em critérios de

eficiência e de eficácia; a de comparação de ofertas internas com as de subcontratados; a de negociação, onde ocorre a formulação de “regras de ouro” a ser seguidas (actividades e serviços a contratar, padrões de desempenho, instrumentos de avaliação e medida, penalizações, incentivos, etc.), com a subsequente redacção de um contrato objectivo; e, por último, a de gestão da pós-decisão, correspondente à monitorização e controlo do desempenho do subcontratado, procedendo-se a mudanças se necessárias.

Por sua vez, Rothery e Robertson (cit. por Santos, 1998) propõem uma metodologia baseada, igualmente, em seis fases: a de iniciação, destinada à identificação das áreas a subcontratar, das razões estratégicas para tal e dos objectivos, e à criação da equipa do projecto, respectivas responsabilidades e orçamento; a de avaliação, na qual se procede a um diagnóstico interno das propriedades das actividades, a uma análise do meio envolvente e a uma aferição dos riscos, à sua gestão e minimização; a de planeamento dos requisitos em termos de tudo o que vai ser transferido para os subcontratados, com subsequente abertura do concurso a estes últimos e *draft* do contrato; a de contrato propriamente dita, onde se estudam as várias propostas com consequente redução da lista e posterior reunião individual para determinação do vencedor, com o qual se negociam as condições e termos contratuais; a de transição, na qual se elabora o plano de transição, sendo depois comunicado internamente, onde se estabelecem os procedimentos de gestão das actividades e da mudança (com controlo do impacto da mesma nos elementos envolvidos) e onde se realiza um levantamento das necessidades de formação e de recursos; por último, a fase de gestão, a qual corresponde, de novo, à monitorização e controlo do desempenho do subcontratado.

Por último, a metodologia proposta pela Arthur Andersen (cit. por Santos, 1998) compreende as seguintes fases: a de identificação de oportunidades, que engloba a definição da estratégia organizacional, uma identificação das fontes de vantagem competitiva e a determinação dos processos críticos (que devem ser mantidos dentro da organização); a de avaliação de oportunidades, na qual se procede a uma avaliação de desempenho a nível interno para formulação de expectativas em relação ao desempenho do subcontratado; a de selecção do fornecedor; a de transição; e, por último, a de acompanhamento e evolução do desempenho do subcontratado.

Relativamente à sexta fase, transversal aos três modelos supracitados, e segundo Corbett (cit. por Moneta & Dillon, 2001), existem seis elementos essenciais que caracterizam o sucesso entre

parceiros numa relação de *outsourcing*: elevada interactividade; flexibilidade; um ambiente onde as capacidades e recursos únicos do fornecedor possam ser usados como uma vantagem para o atingir dos objectivos da organização; preenchimento consistente das necessidades de desempenho da organização com custos correntes ou abaixo do que teria sido gasto internamente; melhoria e inovação contínuas; sustentabilidade do planeamento estratégico a longo prazo (Moneta & Dillon, 2001).

#### Vantagens, desvantagens e riscos associados

Como qualquer outro processo, também o *outsourcing* traz vantagens, acarreta desvantagens e riscos. Segundo Szábo (s/data), o benefício imensurável do *outsourcing* é que torna possível um ajustamento contínuo do emprego às tarefas. É do conhecimento geral que o emprego é um factor extremamente rígido das funções organizacionais, se a empresa empregar e formar uma equipa, torna-se difícil de a dispensar mesmo se o seu trabalho se tornar redundante. O *outsourcing*, em alguns casos, também resolve o problema da indefesa mútua das empresas e dos empregados. Este problema advém do facto de que as organizações não podem facilmente substituir empregados com um *know-how* especializado (válido apenas nessa organização específica). Por outro lado, também o trabalhador se encontra restringido em acção uma vez que, provavelmente, não será possível a aplicação desse seu conhecimento noutra área da empresa. Adicionalmente, se esse empregado pretender deixar a empresa, corre o risco de ter que voltar a aprender tudo de novo e começar numa nova organização como um elemento “júnior” (Szábo, s/data).

Através do *outsourcing*, o director de um negócio pode ter acesso a um serviço altamente especializado e sofisticado sem ter que adicionar ninguém à folha salarial nem ser obrigado a usar o especialista a longo prazo. Este facto proporciona ainda a vantagem de impedir o oportunismo por parte de empregados que possam explorar o facto de serem praticamente indispensáveis. Por outro lado, os empregados que trabalham para o serviço de *outsourcing* podem também escapar à armadilha das actividades especializadas, o que é altamente benéfico, uma vez que o facto de o empregado na realidade não trabalhar para a organização onde está destacado torna-o menos exposto. Ao fim ao cabo, eles não fazem parte da organização e os seus dados e vidas não dizem respeito à organização que lhes está a dar trabalho (Gibson cit. por Szábo, s/data). Esta separação de emprego e de fornecimento de trabalho constitui-se como uma vantagem em muitos casos (Szábo, s/data).

Por último, o facto de os processos de aprendizagem exigidos pelas novas tecnologias serem cansativos e dispendiosos para a organização, constitui uma forte motivação para o *outsourcing* no mundo actual de tecnologia em constante e rápida mudança. A maioria das empresas é simplesmente incapaz de acompanhar o ritmo das tecnologias que mudam de dia para dia (Szábo, s/data).

Fazendo uma sistematização dos benefícios do *outsourcing*, Santos (1998) e Moneta e Dillon (2001) listaram as vantagens usualmente mais referidas, nomeadamente: a subcontratação de actividades não críticas, permitindo a libertação de recursos e sua focalização nas actividades críticas; acesso a tecnologias e técnicos não existentes na organização, com o intuito de conseguir maior eficácia de tempo e qualidade de informação para decisões críticas; oportunidade de entrada em novas indústrias ou mercados; solução para o desempenho de actividades de difícil gestão ou controlo; possibilidade de redimensionamento da estrutura organizacional, permitindo o seu achatamento e horizontalização, com consequente aumento da flexibilidade e de rapidez de adaptação a mudanças no meio exterior; auxílio ou elemento catalizador de projectos de reengenharia de processos; acesso às melhores práticas; afectação mais racional e eficiente de recursos; redução de custos operacionais, maior controlo e melhor orçamentação dos custos; inovação rápida e de alto valor; e diminuição do capital de investimentos.

Em relação às desvantagens que o *outsourcing* pode acarretar, Beasley, Bradford e Pagach (2004) e Santos (1998) consideram as seguintes: perda de controlo das actividades; perda de confidencialidade; má qualidade do serviço prestado e as suas consequências ao nível da satisfação; perda de flexibilidade e reacção lenta à mudança; dependência excessiva em relação ao subcontratado; custos mais elevados; perda de *know-how* e de competências internas; impossibilidade de retorno; desmotivação; e custos na gestão do subcontratado.

Relativamente aos riscos, Beasley *et al.* (2004) e Santos (1998), agruparam os seguintes: ineficiência e ineficácia do subcontratado; inexperiência do pessoal do subcontratado; incerteza em relação à evolução do negócio; diminuição da capacidade de aprendizagem organizacional, das capacidades criativa e inovadora, isto porque não serão os recursos humanos da própria organização a beneficiar da experiência decorrente do desempenho das actividades que estão em *outsourcing*; e custos ocultos (tempo; especificidades do contrato; mudanças no meio externo).

Actualmente, o *outsourcing* já não é, então, só considerado como um caminho para solucionar problemas de custos e eficiência, sendo também muito valorizado o seu potencial para introduzir

novas ideias, conceitos e estratégias na organização. A globalização tem tido um impacto profundo no modo como o negócio é conduzido. Dinheiro, bens e serviços fluem, hoje, livremente através de fronteiras nacionais à medida que executivos de negócio tentam maximizar eficiências e melhorar o lucro. Deste modo, as organizações de hoje e do futuro confrontam-se, não só com uma intensa competição global, mas também com as exigências constantemente mutáveis dos clientes, e dos empregados, tempos de resposta reduzidos e com produtos com ciclo de vida mais rápidos (Gupta, 2002). Juntando a isto o *e-commerce*, a moda acelera exponencialmente. Como resposta ao anterior, as melhores organizações são forçadas a tornarem-se mais rápidas, flexíveis, participativas e com maior foco no cliente, na competição, nas equipas, no tempo e em processos (McCormack, 2002), tornando a ideia de “crescer mais ao fazer menos” cada vez mais atraente (Buss, 1995).

O *outsourcing* exige, assim, novos modos de se pensar por parte da gestão. Os executivos necessitam de pôr de lado a noção de que o *outsourcing* implica que uma função particular seja pouco importante ou dispensável. O *outsourcing* funciona melhor quando é visto, não como um abdicar de responsabilidade, mas como uma alavanca de talento e recursos. É a capacidade organizacional de reter as competências e habilidades especiais do elemento exterior que produz o maior valor. Assim, o executivo precisa de abordar o *outsourcing* de uma perspectiva estratégica, o objectivo não é fazer o melhor negócio mas sim ter o melhor parceiro de negócio. Esta prática está, deste modo, a redefinir as organizações actuais de maneiras que poucas pessoas visionaram há uma década, desvendando novos modos de se fazer negócio tanto a nível nacional como internacional e tornando-se, pelo caminho, o motivador central do sucesso económico (Hali, 2003).

#### O *outsourcing* em Portugal

Santos (1998) realizou um estudo empírico no sentido da compreensão do processo de *outsourcing* em Portugal, formulando um inquérito dirigido às mil maiores empresas que operam em Portugal. Deste questionário fizeram parte questões como: “Em que medida as empresas recorrem ao *outsourcing*”; “Há quanto tempo recorrem ao *outsourcing*”; “Há quanto tempo o fazem”; “Com que frequência”; “Qual a natureza das áreas subcontratadas no passado, presentemente”; “Que áreas perspectivam vir a subcontratar dentro de um horizonte temporal de 1



a 3 anos”; “ O que pensam sobre o *outsourcing*”; e “Quais as maiores preocupações das empresas quando equacionam o recurso ao *outsourcing*”.

Deste estudo o autor concluiu que, em Portugal, estamos perante um decurso de rápida adesão ao *outsourcing*, com alto potencial de crescimento, grandemente centralizado num repertório de actividades praticamente concordante com as referidas em investigações feitas noutros países e contextos, realçando também a elevada satisfação reflectido nas respostas recebidas (Santos, 1998).

#### O *outsourcing* e o indivíduo: implicações para o aconselhamento e orientação

Até agora, o conteúdo desta revisão teórica tem-se cingido ao processo de *outsourcing* a um nível organizacional, o que traduz em “certa medida” a quase ausência de estudos feitos neste âmbito ao nível individual. No entanto, tendo em conta que o desempenho organizacional depende em grande parte do desempenho dos seus colaboradores, é de extrema importância tentar compreender como estes atravessam um processo de *outsourcing*. Neste sentido, o estudo de Morgan e Symon (2006) sobre *outsourcing* de transferência e o modo como os trabalhadores vivem esta experiência mostra-se particularmente relevante.

Segundo estes autores, quando há transferência de trabalhadores de uma empresa para outra, apesar de estes muitas vezes realizarem as mesmas funções, manterem interações com colegas da organização original e as mesmas premissas, a organização para a qual são transferidos terá um estilo e cultura diferentes, esperando maior flexibilidade e atitude comercial, tratando os trabalhadores de um modo mais contingente (Allen & Henry cit. por Morgan & Symon, 2006).

Deste modo, de acordo com Morgan e Symon (2006), este tipo de *outsourcing* pode ser um processo de mudança de vida traumático para o indivíduo. Apesar de os indivíduos terem a escolha de procurar outro emprego, esta não é de todo uma decisão simples, especialmente para aqueles trabalhadores que dedicaram muitos anos à mesma organização. Embora esta prática tenha vindo a aumentar, juntamente com as implicações para os envolvidos, a pesquisa sobre a actual experiência do indivíduo em *outsourcing* é limitada.

Os aspectos psicológicos do *outsourcing* são geralmente classificados como o “custo oculto” do *outsourcing* (Barthelemy cit. por Morgan & Symon, 2006), ou como advindos de um choque cultural (Kern & Willcocks cit. por Morgan & Symon, 2006). Apesar do foco em procedimentos

claros para os empregados transferidos, a ênfase da maioria das organizações é na redução de riscos, mantendo-se as dificuldades particulares experienciadas pelos trabalhadores pouco estudadas e mal compreendidas.

Dos poucos estudos que se debruçaram sobre este assunto, o de Kessler, Coyle-Shapiro e Purcell (cit. por Morgan & Symon, 2006) demonstrou que a maioria dos inquiridos tinha uma visão mais positiva do desenvolvimento de carreira ao serviço do novo empregador, sendo este um aspecto que as organizações tentam enfatizar quando gerem transferências. No entanto, também demonstrou que, talvez devido a elevadas expectativas, as perspectivas de carreira não eram vistas como realizadas. Outras investigações espelham uma visão menos positiva, incluindo relações difíceis com o empregador original e um impacto negativo a longo termo (Charara; Logan cit. por Morgan & Symon, 2006). Estudos em áreas relacionadas demonstraram aumento de acidentes laborais e doença como resultado de mudanças organizacionais semelhantes (Mayhew, Quinlan & Ferris cit. por Morgan & Symon, 2006).

Tendo em conta o anterior, Morgan e Symon (2006) defendem que a compreensão do *outsourcing* e suas implicações para o aconselhamento e orientação pode ser mais clara através da pesquisa em processos de mudança organizacional semelhantes tais como o *downsizing* e fusões e aquisições.

Segundo estes autores, os estudos sobre o *downsizing* têm-se focado nas reacções de “sobreviventes”, ou seja, o impacto psicológico do *downsizing* naqueles indivíduos que permanecem na organização, demonstrando que estes passam por uma perturbação emocional (Armstrong-Stassen cit. por Morgan & Symon, 2006), perda de confiança e reavaliam a sua relação com a organização (Rousseau & Wade-Benzoni, 1999), existindo também uma redução a longo prazo no envolvimento, motivação e satisfação laborais (Morgan & Symon, 2006). Na medida em que o *outsourcing* também envolve alguns elementos de “sobrevivência”, estes processos e reacções são igualmente relevantes para a compreensão do processo de *outsourcing*. No entanto, a questão de quem deve ser considerado como o “sobrevivente” do processo de *outsourcing* é algo complexo. Uma vez que esse último envolve elementos iniciais de *downsizing*, os sobreviventes podem ser descritos tanto como aqueles que ficam na organização como aqueles que são colocados em *outsourcing*. Por outro lado, os que ficam na organização podem ser considerados mais claramente como “sobreviventes”, sendo que os indivíduos em *outsourcing* podem mais tarde passar por *downsizing* na sua nova organização (Morgan & Symon,

2006). Tais indivíduos podem vivenciar a perda do mesmo modo que em outros processos de *downsizing*, incluindo pessimismo, desespero e ansiedade, e redução de auto-estima (Gowan & Gatewood cit. por Morgan & Symon, 2006). Adicionalmente, uma vez que os contratos de *outsourcing* são frequentemente renegociados, pode existir uma experiência semelhante de *downsizing* repetido, o que a pesquisa sugere levar a depressão e problemas de saúde (Moore, Grunberg & Greenberg cit. por Morgan & Symon, 2006).

Os estudos sobre o *downsizing* também se têm focado na influência da justiça organizacional. Expressões de ressentimento dirigidas à organização empregadora por parte dos sobreviventes foram especificamente relacionadas a impressões negativas de justiça procedimental (justiça dos métodos e procedimentos) (Morgan & Symon, 2006). Existem vários estudos que mostram que quando é dada atenção à justiça procedimental é possível aumentar as percepções da mesma, mesmo se o resultado da mudança for desfavorável (Brockner cit. por Morgan & Symon, 2006). Consequentemente, Morgan e Symon (2006) defendem que percepções de justiça procedimental são importantes para a experiência e resultados do *outsourcing*, no entanto, esta pode ser particularmente pobre neste âmbito, uma vez que os gestores de topo tendem a assumir que os empregados já não são problema seu, transferindo a sua responsabilidade para outra organização (Lacity & Willcocks cit. por Morgan & Symon, 2006).

Uma vez que os trabalhadores transferidos não perdem os seus empregos mas são forçados a integrar outra organização, o estudo sobre fusões e aquisições também pode ser útil para a compreensão do impacto deste processo nos indivíduos (Morgan & Symon, 2006). As reacções negativas dos trabalhadores são frequentemente apontadas como causa para o insucesso de fusões (Buono & Bowditch cit. por Morgan & Symon, 2006). Parece, então, lógico que a perturbação e falta de controlo generalizados podem conduzir a insegurança e ansiedade no trabalho. No entanto, nas fusões e aquisições, geralmente, apenas uma organização permanece como central, sendo que o impacto a longo prazo pode ser muito diferente no *outsourcing*, no qual necessita de ser mantida uma relação contínua com o empregador anterior. A literatura sobre fusões e aquisições pode, assim, ajudar na compreensão da insegurança e ansiedade vividas, no entanto, é necessária pesquisa específica sobre *outsourcing* para a avaliação do impacto de relações contínuas a longo prazo (Morgan & Symon, 2006).

Resumindo, a investigação na área do *outsourcing*, apesar de limitada, indica que os indivíduos podem ter preocupações relativamente ao desenvolvimento da sua carreira, podendo

experienciar uma ansiedade generalizada, insegurança e um aumento em problemas de saúde. A literatura sobre o *downsizing* também indica o impacto negativo a longo prazo dos sentimentos referidos. Por sua vez, a pesquisa sobre a justiça organizacional sugere que os empregados podem ressentir-se se sentirem que a natureza da mudança imposta é injusta. Estas evidências geram potenciais questões para o aconselhamento e orientação em relação ao *outsourcing* (Morgan & Symon, 2006).

Do seu estudo, Morgan & Symon (2006) concluíram que os indivíduos que procuram ajuda após um processo de *outsourcing* de transferência passaram por um período de ansiedade, experienciando auto-dúvida e confusão emocional. Segundo estes autores, o psicólogo pode ajudar a ultrapassar esse período através da empatia e escuta activa, e da compreensão da situação. Adicionalmente, as organizações que envolvem um psicólogo no processo de *outsourcing* podem ser consideradas como mais “justas”, sendo que, nesta situação, o psicólogo pode ajudar na criação de uma nova identidade no local de trabalho, à melhoria de comunicações entre empregado e organização, à redução de ansiedade, à aceitação da mudança, e a uma proactividade na busca de trabalho e no desenvolvimento de carreira. Tais evidências implicam que qualquer intervenção por parte de um psicólogo ou conselheiro deve prestar particular atenção ao ponto de vista do cliente sobre o processo de transferência e como este foi gerido (Morgan & Symon, 2006).

Observa-se, portanto, que outras problemáticas têm adquirido uma importância crescente no mundo do trabalho: a segurança de emprego, a flexibilidade, a gestão do tempo, a formação profissional, o *stress* e a preocupação moral, a carga laboral, entre outras. Responder a esta nova diversidade do mundo laboral tem constituído um desafio para os sindicatos, no seu papel de representantes dos direitos dos trabalhadores. A flexibilidade, o aumento da individualização e o desenvolvimento das formas de trabalho “atípicas” são de tal modo problemáticas que leva os sindicalistas a repensar o seu papel, os seus domínios de intervenção e os seus modos de acção (Vendramin, 2001). Citando Conte (2003, p. 34), “o que mais desejamos na vida é felicidade, busca antiga do Homem. Porém, para ser feliz, é necessário ter saúde, satisfação consigo próprio e com o seu trabalho, e tudo isso compreende qualidade de vida”. Se considerarmos, então, o Modelo de Walton de QVT (1973) (cit. por Detoni, 2001), especialmente os critérios de Compensação Justa e Adequada e de Oportunidades de Crescimento e Segurança, é possível afirmar que, segundo a revisão literária, os trabalhadores incluídos em formas de trabalho

“atípicas” podem não ver estes critérios cumpridos, surgindo aqui a questão de como será, conseqüentemente, a percepção da sua QVT. Aqui é importante ter em conta que, se de facto estes trabalhadores possuírem uma má percepção da sua QVT, esta tanto pode ser devida a práticas organizacionais, como às expectativas individuais de carreira, ou a ambos os factores (Cappelli, 1999; Celéstin, 2002).

### **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)**

Segundo vários autores, o conceito de QVT nasceu com Eric Trist, na Inglaterra, na década de 50. O objectivo de Trist e colaboradores era construir um modelo integrativo para o trinómio indivíduo – trabalho – organização, tendo por base a análise e reestruturação da tarefa e como fim melhorar a vida dos trabalhadores (Fernandes cit. por Detoni, 2001; Pereira & Bernhardt, 2004; Schmidt & Dantas, 2006). Como pano de fundo, a QVT foi, então, impulsionada pela perspectiva de uma sociedade progressista, a qual tinha como base a saúde, a segurança e a satisfação dos trabalhadores (Pereira & Bernhardt, 2004; Schmidt & Dantas, 2006).

Posteriormente, na década de 60, segundo Huse e Commings (cit. por Detoni, 2001), foi criada nos EUA, com o intento de determinar as causas da baixa produtividade nas industriais nacionais, a *National Commission on Productivity*. Na sequência do anterior, o congresso formou o *National Center for Productivity and Quality of Working Life*, a fim de realizar estudos e servir de laboratório sobre a produtividade e a QVT (Fernandes cit. por Detoni, 2001).

Pelos anos 70 existiam diversas evidências de que – medida pela produtividade e satisfação laboral – a QVT era um sucesso (Drago & McDonough, 1984). No entanto, em 1974 deu-se uma paragem no desenvolvimento e preocupações com a QVT devido à crise energética mundial e à inflação (Detoni, 2001; Nadler & Lawler, 1983; Schmidt & Dantas, 2006).

A actividade e entusiasmo inicial sobre a QVT ressurgiram em 1974 devido, fundamentalmente, à competição internacional. Mais especificamente, os EUA viram-se confrontados com uma crescente competição no mercado internacional advinda, maioritariamente, do Japão, onde aparecem teorias sobre estilos de administração e se desenvolvem os Ciclos de Controlo de Qualidade. Deste modo, no início dos anos 80, a QVT tornou-se, novamente, uma preocupação central, tentando perceber-se exactamente a sua essência e operacionalizar a sua utilização para melhorar o desempenho organizacional (Detoni, 2001; Ekstedt, 2003; Schmidt & Dantas, 2006; Nadler & Lawler, 1983).

Finalmente, nos anos 90 deu-se a difusão dos conhecimentos sobre a QVT (Schmidt & Dantas, 2006) e, segundo Bom Sucesso (cit. por Detoni, 2001, pp. 47) “(...) o termo qualidade de vida invadiu todos os espaços, passou a integrar o discurso académico, a literatura relativa ao comportamento nas organizações, os programas de qualidade total, as conversas informais e os *media* em geral”.

Com o intuito de sistematizar a evolução do conceito de QVT, Nadler e Lawler (1983) apresentaram seis potenciais visões da QVT, as quais foram, posteriormente adaptadas por autores como Detoni (2001) e Vasconcelos (2003), constituindo-se o seguinte quadro:

Quadro 1. Evolução do Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho

<b>Concepções evolutivas do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho</b>	<b>Características ou visão</b>
<b>1 – QVT como uma variável</b> (1959 – 1972)	Reacção do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
<b>2 – QVT como uma abordagem</b> (1969 – 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional, mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como à direcção.
<b>3 – QVT como um método</b> (1972 – 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era visto como sinonimo de grupos autónomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
<b>4 – QVT como um movimento</b> (1975 – 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos – administração participativa e democracia industrial – eram, frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
<b>5 – QVT como tudo</b> (1979 – 1982)	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
<b>6 – QVT como nada</b> ( futuro)	No caso de alguns projectos de QVT fracassarem no futuro, não passará de apenas um “modismo” passageiro.

Fonte: Nadler & Lawler, 1983 (cit. por Detoni, 2001: 48; Vasconcelos, 2001: 24)

E se, entre os anos 50 e os anos 80, a QVT passou por tal evolução, de igual modo, surgiram diversas correntes sobre o conceito, destacando-se vários estudiosos, entre os quais: Walton (1973), Belanger (1973), Westley (1979), Wherter e Davis (1983) e Hackman e Oldham (1975) (Pereira & Bernhart, 2006). Consequentemente, também foram várias as definições que surgiram, podendo verificar-se, a partir da literatura, a falta de consenso entre estas (Campos & Souza, 2006).

Na impossibilidade de esgotar nesta revisão literária todas as definições de QVT, seleccionaram-se as mais referidas e algumas das mais recentes.

Deste modo, segundo Walton, 1973 (cit. por Detoni, 2001, p. 42; Campos & Souza, 2006, p. 3) a QVT é utilizada para atribuir experiências inovadoras desempenhadas através da tentativa de salvar “valores ambientais e humanísticos negligenciados pelas sociedades industriais a favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento económico”, e corresponde à “consideração pelas necessidades e aspirações dos trabalhadores, incluindo aspectos relacionados com uma maior participação dos mesmos nas decisões, orientando-se em direcção à democracia industrial, à humanização do trabalho e enfatizando a responsabilidade das organizações”.

Para Bergeron, 1973 (cit. por Detoni, 2001, p. 42), a QVT consiste na “aplicação concreta de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos, visando modificar um ou vários aspectos do meio ambiente de trabalho, a fim de criar uma nova situação mais favorável à satisfação dos trabalhadores e à produtividade da empresa”, definição esta que se destacou pela sua abrangência.

De acordo com Albuquerque e França (cit. por Detoni, 2001, p.45; Vasconcelos, 2001, p. 25), a QVT representa um grupo de acções “de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações de gestão, tecnológicas e estruturais, dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano”.

A partir da sua própria revisão de literatura, Pereira e Bernhardt (2004, p. 52) chegaram à seguinte definição de QVT: corresponde ao “bem-estar dos membros de uma organização, obtido através de um conjunto de valores compartilhados por todos e que serve de ponto referencial para as relações da organização com o ambiente interno e externo, visando a constante troca de benefícios entre esta e todos aqueles que a influenciam e por ela são influenciados”.

Por último, uma das definições mais recentes de QVT partiu dos autores Saraji e Dargahi (2006, p.8). Segundo estes, a QVT é um “construto dinâmico e multidimensional que inclui conceitos tais como segurança laboral, sistema de recompensa, formação e oportunidades de avanço de carreira e participação na tomada de decisão”, podendo ser também definida como “(...) estratégias, operações e ambiente no trabalho que promovem e mantêm a satisfação dos trabalhadores, com o objectivo de melhorar as condições laborais para os mesmos e a eficácia organizacional”.

No entanto, apesar das diferentes correntes desenvolvidas e da falta de consenso entre as decorrentes definições, de acordo com Fernandes (cit. por Campos & Souza, 2006) algo que parece ser comum a todos os autores na conceptualização da QVT é a conciliação dos interesses dos trabalhadores e os das organizações, tendo, assim, segundo Nadler e Lawler (1983), como elementos distintivos a preocupação com o impacto do trabalho nas pessoas, bem como na eficácia organizacional e a ideia de participação dos trabalhadores no processo de tomada de decisão e nos problemas organizacionais (Huss & Commings, cit. por Detoni, 2001; Nadler & Lawler, 1983).

Apesar da panóplia de definições citadas e da referência a vários autores no âmbito dos estudos sobre a QVT, um trabalho que é ainda hoje é considerado como base para vários estudos é o de Walton (1973) (cit. por Conte, 2003; Detoni, 2001; Roan & Diamond, 2003; Rose, 2006; Vasconcelos, 2001).

#### Modelo de Walton (1973)

Walton (cit. por Conte, 2003; Detoni, 2001; Roan & Diamond, 2003; Rose, 2006; Vasconcelos, 2001) propôs, então, oito categorias conceituais, onde são incluídos indicadores de QVT, esquematizadas no quadro 2:

Quadro 2. Critérios e Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT

<b>Critérios</b>	<b>Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho</b>
<b>1. Compensação Justa e Adequada</b>	Equidade interna e externa Justiça na compensação Partilha dos ganhos de produtividade Proporcionalidade entre salários



<b>2. Condições de Trabalho</b>	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável Ausência de insalubridade
<b>3. Uso e Desenvolvimento de Capacidades</b>	Autonomia Autocontrole relativo Qualidades múltiplas Informação sobre o processo total do trabalho
<b>4. Oportunidade de Crescimento e Segurança</b>	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Perspectivas de avanço salarial Segurança de emprego
<b>5. Integração Social na Organização</b>	Ausência de preconceitos Igualdade Mobilidade Relacionamento Senso comunitário
<b>6. Constitucionalismo</b>	Direitos de protecção do trabalhador Privacidade pessoal Liberdade de expressão Tratamento imparcial Direitos trabalhistas
<b>7. O Trabalho e o Espaço Total de Vida</b>	Papel balanceado no trabalho Estabilidade de horários Poucas mudanças geográficas Tempo para lazer da família
<b>8. Relevância Social do Trabalho na Vida</b>	Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa Responsabilidade pelos produtos Práticas de emprego

Fonte: Detoni (2001, 58).

No critério **Compensação Justa e Adequada**, o autor refere-se à remuneração adequada recebida pelo trabalho realizado, estando implícita uma equidade interna e externa, estabelecendo-se uma medida de QVT em função dessa remuneração (Detoni, 2001; Campos & Souza, 2006; Vasconcelos, 2001).

Em **Condições de Trabalho** são avaliadas as condições reais prevalecentes no ambiente de trabalho, tais como carga horária e equipamentos existentes para a execução das actividades laborais (Detoni, 2001; Campos & Souza, 2006; Vasconcelos, 2001).

O factor **Uso e Desenvolvimento de Capacidades** diz respeito ao aproveitamento do capital humano, destacando-se necessidades como cedência de autonomia, incentivo ao uso pleno das competências individuais e *feedbacks* relativos aos resultados organizacionais e ao processo global (Detoni, 2001; Campos & Souza, 2006; Vasconcelos, 2001).

O critério **Oportunidades de Crescimento e Segurança** tem como objectivo medir as possibilidades de carreira, desenvolvimento/crescimento pessoal e segurança no emprego, abarcando todas as práticas organizacionais concernentes (Detoni, 2001; Campos & Souza, 2006; Vasconcelos, 2001).

Basicamente, o critério **Integração Social na Organização** pode ser avaliado pela igualdade de oportunidades, independente do sexo, idade, classe social, orientação sexual, etc., pelo auxílio recíproco e pelo senso comunitário (Detoni, 2001; Campos & Souza, 2006; Vasconcelos, 2001).

O critério **Constitucionalismo** avalia as normas e procedimentos existentes relativas à garantia de protecção dos direitos dos trabalhadores, tais como direitos trabalhistas, privacidade pessoal, liberdade de expressão, etc. (Detoni, 2001; Campos & Souza, 2006; Vasconcelos, 2001).

O factor **Trabalho e Espaço Total de Vida** tem como fim avaliar o equilíbrio que deve existir entre a vida pessoal e o trabalho, incluindo indicadores como carga e estabilidade de horários e mudanças geográficas que possam interferir nesse equilíbrio (Detoni, 2001; Campos & Souza, 2006; Vasconcelos, 2001).

Por último, no critério de **Relevância do Trabalho na Vida** investiga-se a percepção do trabalhador relativamente à imagem da sua organização, à responsabilidade social da mesma, pelos serviços/produtos e pelos trabalhadores (Detoni, 2001; Campos & Souza, 2006; Vasconcelos, 2001).

Apesar da ordem pela qual os critérios foram apresentados, o Modelo de Walton (1973) determina que, dependendo do grupo de trabalhadores ou do ambiente envolvente, podem ser constituídos conjuntos distintos de critérios, os quais, dependendo do contexto, podem assumir

novas hierarquias de importância na QVT (Detoni, 2001). Este modelo torna-se particularmente útil, na medida em que os critérios por ele estabelecidos tornam possível a identificação de factores que possam servir de indicadores de QVT dentro das organizações (cit. por Conte, 2003; Detoni, 2001; Rose, 2006; Vasconcelos, 2001).

Os estudos sobre a QVT vieram englobar as investigações sobre motivação e satisfação laborais, factores ambientais e ergonómicos, dando uma visão mais completa da situação do homem relativamente ao trabalho (Müller, Rauski, Eyng & Moreira, 2005). Deste modo, a QVT, com o objectivo de estudar a satisfação do trabalhador, associada à motivação, baseia-se na humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa (Walton cit. por Quilici & Xavier, 2006). Neste seguimento, de forma geral, os autores que estudam o tema observam os conceitos de QVT com foco no grau de satisfação da pessoa com a empresa, com as condições ambientais gerais e com a promoção da saúde (França cit. por Julião, 2001). No entanto, segundo Quirino e Xavier (cit. por Detoni, 2001, p. 51), a pesquisa da QVT ainda é algo complexa, uma vez que se tem que ter em conta a “diversidade das preferências humanas e diferenças individuais, dos valores pessoais e o grau de importância que cada trabalhador dá às suas necessidades, implicando provavelmente em denotado custo operacional”. De acordo com estes autores, existem duas formas de medir a qualidade de vida nas organizações: de maneira objectiva, avaliando-se as condições materiais (disponibilidade de equipamentos, tecnologia, padrões de salário e benefícios, ambiente físico, entre outras); ou de maneira subjectiva, investigando a percepção dos trabalhadores sobre as condições objectivas (satisfatórias ou não-satisfatórias) (Detoni, 2001). De facto, a literatura sobre a QVT tende a considerar o resultado de melhoramento das condições laborais como um aumento na satisfação organizacional geral e no empenhamento (Hackman & Oldham, 1980; Reys, 1990). Neste âmbito, e de acordo com Igbaria, Parasuraman & Badawy (1994), apesar de a satisfação com o trabalho ser geralmente considerada como sendo o *outcome* primário da QVT, o empenhamento organizacional tem sido igualmente identificado como resultado atitudinal importante da carreira interna e da “boa” QVT (Davis & Cherns; Loscocco & Roschelle cit. por Igbaria, Parasuraman & Badawy, 1994).

Há estudos que sugerem que a QVT é função, não só das experiências laborais correntes, mas também das experiências a nível de carreira antecipadas ou esperadas (Chatman; Hodson cit. por Igbaria, Parasuraman & Badawy, 1994), tais como oportunidades percebidas de promoção. As evidências de que as oportunidades de promoção e o potencial de mobilidade estão

positivamente relacionadas com a satisfação e negativamente com o empenho organizacional (Anderson, *et al.*; Mowday, Porter & Steers cit. por Igbaria, Parasuraman & Badawy, 1994), sugerem a relevância potencial das expectativas de carreira para a explicação da satisfação com o trabalho e com a carreira, bem como para o empenhamento organizacional. Deste modo, os indivíduos que se encontram em funções ou categorias laborais que têm um potencial de desenvolvimento limitado e que possuem uma carreira profissional mais orientada em percursos individuais do que organizacionais, podem estar menos envolvidos com o seu trabalho, experienciar uma diminuição na satisfação e ter um baixo empenhamento para com a organização (Kanter cit. por Igbaria, Parasuraman & Badawy, 1994).

### **Empenhamento Organizacional**

Algumas investigações conduzem à predição de que as variáveis da QVT podem afectar o empenhamento. Estudos que examinaram a associação entre as características organizacionais e o empenhamento observaram que esta é positiva e que essas características são tão importantes como as psicológicas (Stevens, Beyer & Trice cit. por Louis, 1997).

Muitos estudos sobre comportamento organizacional examinam a ligação psicológica dos indivíduos à organização onde trabalham, fazendo uso, na sua maioria, do empenhamento organizacional para examinar as relações dos trabalhadores com as suas organizações (Huang, Lawler & Lei, 2007). Por exemplo, Madsen, Miller e John (cit. por Slattery, Selvarajan & Anderson, 2006), identificaram o quão importantes são as relações sociais e o empenhamento organizacional dos trabalhadores para a adaptação das organizações à mudança. A ligação psicológica entre indivíduo e a organização, a partir de 1980 tem, então, tipicamente, sido concebida em termos de empenhamento organizacional (Knippenberg & Sleebos, 2006; Meyer & Allen 1991).

Os modelos multidimensionais do empenhamento organizacional começaram a ser considerados depois de vários autores perceberem que os focos unidimensionais, mais do que tipos de empenhamento, eram componentes presentes no vínculo psicológico entre indivíduo e organização. Assim, numa forma de descrever a presença de vários componentes no empenhamento, alguns autores utilizam expressões distintas para isso: Mowday, Porter e Steers (1982) usam o termo – tipologias do empenhamento; Becker (1960) denomina as diversas dimensões como bases do empenhamento; já Meyer e Allen (1991) usam o termo – componentes do empenhamento (Müller, Rauski, Eyng & Moreira, 2005).

Na verdade, todos se referem a componentes do constructo empenhamento organizacional, sendo que, segundo Meyer e Allen (1991), o termo componente é o mais apropriado para se descrever as dimensões do empenhamento, já que as relações empregado-organização reflectem vários graus de cada um desses componentes. Estes autores, foram além das duas principais abordagens que se podem encontrar na literatura sobre empenhamento organizacional: por um lado, o empenhamento conceptualizado como uma atitude (Meyer & Allen, 1991; Mowday *et al.* cit. por Meyer & Allen 1991), por outro o empenhamento perspectivado como um comportamento (Becker 1960).

Segundo Mowday *et al.* (1982) (cit. por Meyer & Allen 1991), o empenhamento atitudinal foca-se no processo pelo qual as pessoas pensam na sua relação com a organização e manifesta-se através do envolvimento e vontade em permanecer na organização. Pode ser considerado como um estado mental no qual os indivíduos determinam a extensão segundo a qual os seus próprios valores e objectivos são congruentes com os valores e objectivos da organização.

Estes autores (cit. por Meyer & Allen 1991; Müller, Rauski, Eyng & Moreira, 2005) conceituam, então, o empenhamento organizacional como uma força relacionada com a identificação e o envolvimento das pessoas com uma organização específica, afirmando que pode ser caracterizado, no mínimo, por três factores: a) uma forte crença e aceitação dos objectivos e valores da organização; b) estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização; c) um forte desejo de se manter membro da organização. Para Mowday *et al.* (1982) (cit. por Meyer & Allen 1991; Müller, Rauski, Eyng & Moreira, 2005), o empenhamento vai muito além de uma postura de lealdade passiva perante a organização, na medida em que envolve também um relacionamento activo que procura o bem-estar da mesma. Os trabalhos desenvolvidos por estes autores tiveram início no começo da década de 70 e culminaram com a validação de um instrumento para a medição do empenhamento, o OCQ – *Organizational Commitment Questionnaire* (Mowday *et al.* cit. por Müller, Rauski, Eyng & Moreira, 2005).

A perspectiva comportamental, ainda de acordo com Mowday *et al.* (1982) (cit. por Meyer & Allen 1991), recorre ao construto de empenhamento organizacional para explicar as sequências de comportamento percebidas pelos observadores externos e pelos próprios indivíduos, como consistentes relativamente à pertença de um indivíduo a uma organização. Segundo Becker (1960, p.33), o empenhamento organizacional consiste numa disposição para o indivíduo se envolver em linhas de actividade consistentes, como resultado da acumulação de “apostas

laterais”, que serão perdidas se a actividade for descontinuada. Por outras palavras, esta perspectiva baseia-se nos investimentos resultantes do equilíbrio entre as perdas e os ganhos, estando subjacente que a permanência na organização se associa a ganhos e que há um custo inerente à sua saída (Meyer & Allen, 1984).

A perspectiva de Allen e Meyer (1990) resultou do esforço em captar o aspecto consensual nas várias definições de empenhamento organizacional que consiste: “a) num estado psicológico que caracteriza a relação do trabalhador com a organização e b) tem implicações na decisão do indivíduo em permanecer membro da organização” (Meyer & Allen, 1991, p. 67). Deste modo, os autores defendem que as diferenças nas várias definições de empenhamento organizacional se situam na natureza do estado psicológico, o qual compreende pelo menos três componentes distintos que reflectem: a) um desejo (empenhamento afectivo); b) uma necessidade (empenhamento de continuidade); e c) uma obrigação (empenhamento normativo) de manter a permanência na organização.

Allen e Meyer (1990) preconizaram, no seguimento do anterior, um modelo de três componentes do empenhamento, o qual diferencia e analisa três bases do empenhamento: afectiva, de continuidade e normativa. Estas bases constituem-se como vínculos (Allen & Meyer 1990; Meyer & Allen, 1991).

A base do vínculo afectivo destaca a natureza emocional que pode unir indivíduo e organização, em função da satisfação de expectativas e necessidades pessoais, sendo expressa por intermédio de sentimentos de gostar e desejar realizar um esforço em prol da organização. A base do vínculo de natureza de continuidade enfatiza uma avaliação dos custos associados ao abandono da organização e, portanto, envolve um cálculo de perdas e ganhos nas trocas que o indivíduo faz com a mesma. A base do vínculo normativo refere-se à interiorização, por parte do indivíduo, de valores e padrões culturais da organização, desenvolvendo o sentimento de obrigação para contribuir para a mesma. Neste modelo, essas diferentes bases não podem ser confundidas com tipos de empenhamento. Elas são, na realidade, dimensões de empenhamento que estão presentes em qualquer vínculo, com força diferenciada (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991).

De acordo com Meyer e Allen (1991), o empenhamento afectivo caracteriza-se, então, pela presença de uma ligação emocional à organização, a qual leva a identificação, envolvimento e gosto de estar na organização. O trabalhador empenhado afectivamente permanece na

organização porque quer. A dimensão de continuidade do empenhamento combina uma conceptualização comportamental (relutância em deixar a organização) com uma causa de continuidade (potenciais custos e falta de alternativas) (Meyer & Allen, 1991; Popper & Lipshitz cit. por Zin, 2004). Os trabalhadores cuja ligação primária à organização tem por base o empenhamento de continuidade permanecem na organização porque necessitam de o fazer (Meyer & Allen 1991; Zin, 2004). A dimensão normativa do empenhamento organizacional foca-se nos sentimentos de lealdade para com uma determinada organização, resultando da internalização de pressões normativas exercidas sobre um indivíduo (Meyer & Allen, 1991; Hackett *et al.* e Popper & Lipshitz cit. por Zin, 2004). Os trabalhadores que estão normativamente empenhados sentem que devem permanecer na organização (Meyer & Allen 1991; Zin 2004).

Deste modo, o modelo dos Três Componentes de Meyer e Allen (1991) sugere que os empenhamentos afectivo, de continuidade e normativo, apesar de diferentes na sua natureza, descrevem um elo entre o trabalhador e a organização (Meyer & Allen 1991; Solinger, Olffen & Roe, 2008). Nas palavras de Allen e Meyer (1990, p. 3) “os trabalhadores com um forte empenhamento afectivo permanecem porque querem, aqueles com um forte empenhamento de continuidade porque precisam e aqueles com forte empenhamento normativo porque sentem que devem”. Este modelo tornou-se dominante para o estudo do empenhamento organizacional, sendo usado por investigadores para prever importantes resultados por parte dos trabalhadores, incluindo *turnover* e comportamentos de cidadania, desempenho e absentismo (Solinger, Olffen & Roe, 2008).

Neste âmbito, a investigação sobre o empenhamento organizacional tem-se apoiado em duas suposições: (1) há apenas duas partes na ligação – o indivíduo e a organização à qual ele pertence; (2) um elevado empenhamento é preferível a um baixo empenhamento, tanto da perspectiva da organização como do indivíduo (Rousseau & Wade-Benzoni, 1999).

Na sua génese, o empenhamento organizacional foi conceptualizado e concebido numa perspectiva unidimensional tendo sido enfatizado o vínculo instrumental (Becker, 1960) e o afectivo (Mowday *et al.* cit. por Meyer & Allen, 1991). Mais tarde, o conceito evoluiu no sentido da multidimensionalização com os estudos de Allen e Meyer (1990), entre outros. Segundo Müller, Rauski, Eyng e Moreira (2005), o ponto comum destas definições de empenhamento organizacional é a visão deste como um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização. No entanto, neste cenário de adaptação como chave crucial para a

sobrevivência organizacional, através do incremento de flexibilidade, os trabalhadores temporários ou em regime de *outsourcing* defrontam-se com uma situação única, na qual se identificam com duas organizações: a organização cliente, onde lhes é atribuído o trabalho, e a agência de trabalho temporário, a qual constitui o seu empregador nominal (Slattery, Selvarajan & Anderson, 2006).

Revisões de literatura sobre empenhamento e identificação organizacionais (Bateman & Strasser; Mowday *et al.* cit. por Jans, 1989) encontraram possíveis antecedentes para o empenhamento com uma organização. Estes incluem: satisfação e envolvimento organizacionais; características organizacionais, tais como variedade e autonomia; um sentimento de responsabilidade para com a organização; um envolvimento social, bem como profissional, para com a organização; consistência de objectivos de carreira com os objectivos organizacionais; um sentimento por parte do trabalhador de que a organização protege os seus interesses; factores individuais, tais como género, tempo de permanência na organização e a necessidade de sucesso; comportamento de liderança e oportunidades de trabalho alternativas (Jans, 1989).

Relacionado com o anterior, Berry e Parasuraman (cit. por Chang & Chang, 2007), afirmaram que as organizações devem promover os serviços aos trabalhadores internos, permitindo que encontrem prazer no trabalho, antes que estes sejam capazes de dar um serviço efectivo a clientes externos da organização. Esta perspectiva parte da visão de que a satisfação com o trabalho influencia o empenhamento dos trabalhadores com a organização (Mowday *et al.*; Trimble cit. por Chang & Chang, 2007). Como referido por estudiosos que apoiam esta perspectiva, o conceito de satisfação profissional tende a ser criada a partir de uma ponto de vista micro, ao passo que o comportamento organizacional é criado a partir de um ponto de vista macro (Lambert *et al.* cit. por Chang & Chang, 2007), como tal, a satisfação é um determinante do empenhamento organizacional. Combinando estes dois pressupostos, pode afirmar-se que a satisfação com o trabalho tem efeitos positivos no empenhamento organizacional (Chang & Chang, 2007).

Combinando os factores que afectam a satisfação com o trabalho, propostos por vários autores, pode concluir-se o seguinte: a satisfação refere-se a uma resposta emocional a elementos organizacionais relevantes do trabalho de um indivíduo (Takeda, Ibaraki, Yokoyama, Miyake & Ohida cit. por Chang & Chang, 2007). O grau de satisfação depende das diferenças entre os ganhos reais e os ganhos esperados, podendo dividir-se em dois constructos: satisfação interna e satisfação externa. A satisfação interna refere-se ao grau dos sentimentos de um



indivíduo e satisfação com actuais funções, independência, criatividade, oportunidades de uso de competências, importância da função, responsabilidades, estabilidade e segurança, contribuição para a sociedade e estatuto social, bem como ética e valor do trabalho. A satisfação externa refere-se ao grau de satisfação de um indivíduo com todos os aspectos da função que não se relacionam com o seu conteúdo. O anterior inclui a possibilidade de promoção, recompensas recebidas, políticas organizacionais, orientação técnica e relações interpessoais (Castle, Engberg & Anderson; Shimizu, Feng *et al.* cit. por Chang & Chang, 2007).

Partindo do anterior, Deconinck e Bachman (2007) consideram o salário como um dos componentes mais importantes da vontade do indivíduo para permanecer como membro da organização (Gupta & Shaw cit. por Deconinck & Bachman, 2007). De facto, a justiça distributiva do salário tem sido directamente relacionada à satisfação, mas indirectamente com o empenhamento organizacional, através da satisfação organizacional global (Ramaswani e Singh, 2003 cit. por Deconinck & Bachman, 2007). De um modo geral, a investigação concluiu que a satisfação organizacional é um preditor indirecto do *turnover* (propensão do trabalhador para abandonar a organização) através do empenhamento organizacional (Brown e Peterson cit. por Deconinck e Bachman 2007), ou seja, pode esperar-se que altos níveis de satisfação conduzam a altos níveis de empenhamento organizacional. No seu estudo, estes autores verificaram que, quando os trabalhadores percebem que são tratados de igual modo no que respeita à distribuição de recompensas (justiça distributiva), apresentavam uma maior satisfação com o seu salário e níveis mais elevados de satisfação organizacional. Ou seja, quando os trabalhadores são justamente recompensados pelo seu desempenho vão apresentar uma maior satisfação com o seu trabalho e um maior empenhamento organizacional (Deconinck & Bachman 2007).

Do mesmo modo, os estudos anteriores de Zin (2004) baseados no modelo de QVT de Walton (1973) e no modelo de Empenhamento Organizacional de Allen & Meyer (1990), mostraram que o salário e os benefícios se revelam como sendo antecedentes significativos do empenhamento normativo e de continuidade, e que o crescimento e desenvolvimento são antecedentes significativos para o empenhamento afectivo. De novo, surge neste estudo a constatação de que não é o salário nem os benefícios reais que importam, mas sim a percepção da adequação dos mesmos (Zin, 2004).

Desta forma, para obterem vantagens competitivas e atingirem as suas metas, as organizações necessitam de pessoas empenhadas que se identifiquem com a organização. Para

que isso aconteça torna-se necessário que a organização possibilite condições para que os seus colaboradores alcancem os seus objectivos pessoais. Portanto, neste âmbito, o empenhamento organizacional tem consequências importantes. Apesar de os resultados de alguns estudos não serem homogêneos, é geralmente aceite que o empenhamento organizacional é um bom preditor do desempenho (Ferris cit. por Chusmir, 1988), absentismo (Steers cit. por Chusmir, 1988) e *turnover* dos trabalhadores (Abelson; Reichers cit. por Chusmir, 1988; Stumpf & Hartman cit. por Chusmir, 1988). Adicionalmente, sugere-se que altos níveis de empenhamento organizacional podem ser tanto um benefício como ser disfuncionais (Mowday, Porter & Steers cit. por Chusmir, 1988). Os trabalhadores são auxiliados por um elevado sentimento de pertença, segurança e recompensas, no entanto, sofrem maior *stress* e uma redução de perspectivas de carreira uma vez que estão demasiado ligados à organização, mostrando relutância em sair quando os níveis de *stress* são elevados e as oportunidades de progressão são baixas (Chusmir, 1988).

Reflectindo sobre o supracitado, torna-se possível afirmar que níveis elevados de satisfação com o trabalho e de empenhamento organizacional podem ser atingidos se, por parte da organização, ocorrer um esforço para o estabelecimento de uma correspondência entre as necessidades particulares do trabalhador e os benefícios/oportunidades que este recebe. Ou seja, ao satisfazer as necessidades individuais, tais como benefícios e oportunidades de crescimento/desenvolvimento, os trabalhadores podem responder com maior satisfação e empenhamento organizacionais (Heshizer, 1994). Partindo desta ideia, e considerando a satisfação com o trabalho como o *outcome* primário das experiências que correspondem às necessidades dos indivíduos, representando, assim, um indicador chave da QVT (Igbaria, Parasuraman & Badawy, 1994), pode sugerir-se que uma “boa” QVT tem um impacto positivo no empenhamento organizacional (Huang, Lawler & Lei, 2007). Assim, uma socialização favorável, funções desafiantes, recompensas, objectivos e valores organizacionais têm ligações positivas directas e indirectas com o empenhamento organizacional (através de impacto mútuo ou através do impacto em variáveis independentes que, por sua vez, afectam o empenhamento organizacional) (Chusmir, 1988).

Resumindo, organizações que oferecem melhor QVT terão mais vantagem na contratação e retenção de pessoas com valor (May, Lau & Johnson cit. por Huang, Lawler & Lei, 2007), uma vez que melhores características laborais e melhores ambientes organizacionais se relacionam

positivamente com o empenhamento organizacional, o que, por sua vez, reduz a intenção de *turnover* (Steers & Mowday cit. por Huang, Lawler & Lei, 2007).

## **Capítulo II**

### **Instrumentos de medida utilizados**



## **2.1. Questionário sobre a Qualidade de Vida no Trabalho**

Nesta secção é apresentada uma caracterização do Questionário sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (Inês Nunes, 2008), elaborado a partir do Modelo de Walton (1973) (cit. por Detoni, 2001; Vasconcelos, 2001) e aplicado a uma amostra experimental de 30 adultos trabalhadores. Em primeiro lugar é feita uma breve referência à importância do estudo da Qualidade de Vida no Trabalho e ao Modelo de Walton (1973), explicando-se a sua relevância para o âmbito desta dissertação. Seguidamente, descrevem-se os procedimentos implicados na construção do Questionário sobre a QVT. Por último são apresentados os resultados obtidos no estudo piloto.

### **2.1.1. Fundamentos e metodologia de construção**

Como referido na introdução, um modelo que ainda hoje é considerado como base para vários estudos no âmbito da QVT, é o de Walton (1973) (cit. por Conte, 2003; Detoni, 2001; Roan & Diamond, 2003; Rose, 2006; Vasconcelos, 2001), na medida em que os critérios por ele estabelecidos tornam possível a identificação de factores que podem servir de indicadores de QVT dentro das organizações (cit. por Conte, 2003; Detoni, 2001; Rose, 2006; Vasconcelos, 2001). Para este fim, Walton (1973) (cit. por Conte, 2003; Detoni, 2001; Roan & Diamond, 2003; Rose, 2006; Vasconcelos, 2001) propôs oito categorias conceituais, onde são incluídos indicadores de QVT. Também de acordo com a revisão de literatura realizada, o recurso cada vez mais frequente ao *outsourcing* e a outras formas de trabalho “atípicas” tem originado várias problemáticas no mundo do trabalho, entre as quais, as condições salariais e a segurança no lugar que o indivíduo ocupa dentro da organização (Vendramin, 2001), as quais podem afectar a sua qualidade de vida no trabalho (Detoni, 2001) e o seu empenhamento organizacional (May, Lau & Johnson cit. por Huang, Lawler & Lei, 2007; Steers & Mowday cit. por Huang, Lawler & Lei, 2007).

Partindo das problemáticas advindas do recurso ao *outsourcing* e da análise das oito categorias conceituais do Modelo de Walton (1973), no âmbito do objectivo deste estudo, revelam-se como particularmente importantes a categoria Compensação Justa e Adequada e a categoria Oportunidades de Crescimento e Segurança. Tendo por base os indicadores inerentes a cada categoria, nomeadamente: Equidade interna e externa, Justiça na compensação, Partilha dos ganhos de produtividade e Proporcionalidade entre salários para a categoria de Compensação Justa e Adequada; Possibilidade de carreira, Crescimento Pessoal, Perspectivas de avanço salarial e Segurança de emprego para a categoria Oportunidades de Crescimento e Segurança, procedeu-se a construção dos itens constituintes do Questionário sobre a QVT.

Em primeiro lugar, foi constituída uma *pool* de itens com base em vários estudos que utilizaram o Modelo de Walton (1973) como instrumento de medida (Conte, 2003; Detoni, 2001; Roan & Diamond, 2003; Rose, 2006; Vasconcelos, 2001). No sentido de complementar esta selecção de itens, foram também realizadas algumas entrevistas presenciais semi-estruturadas a alguns sujeitos que se encontravam numa situação de *outsourcing*, com o intuito de perceber os factores que eram considerados importantes para a percepção de uma boa Qualidade de Vida no Trabalho e se estes estavam incluídos na *pool* previamente construída. Seguidamente, foi realizada uma análise ao conjunto de itens reunido com o objectivo de eliminação de itens repetidos, semelhantes ou considerados não relevantes para o objectivo do estudo, dentro das duas categorias mencionadas e de acordo com os respectivos indicadores de QVT.

Por último, a *pool* final de itens foi alvo de análise e correcção por alguns especialistas em Psicologia dos Recursos Humanos, com o fim de garantir que todos os indicadores da categoria Compensação Justa e Adequada e da categoria Oportunidades de Crescimento e Segurança eram abrangidos pelos itens, e com o objectivo de testar a congruência e a facilidade de compreensão de cada item (Quadro 2.1.).

Quadro 2.1. Categorias seleccionadas e respectivos itens

Categorias	Itens
Compensação Justa e Adequada	1. O salário que recebo é adequado às tarefas que tenho de realizar.
	2. Considero que o meu salário satisfaz as minhas expectativas pessoais e sociais.
	3. Estou satisfeito com o salário que recebo quando comparado com trabalhadores efectivos, quer da minha organização quer de outras organizações.
	4. O salário que recebo é justo quando comparado com trabalhadores que realizam tarefas semelhantes na organização em que trabalho.
	5. O salário que recebo é justo quando comparado com outros trabalhadores que realizam funções semelhantes noutras organizações.
	6. Considero que o meu salário é adequado ao esforço que faço no meu trabalho.
	7. Estou satisfeito/a com as possibilidades de aumento de salário.
	8. Estou satisfeito/a com o conjunto de benefícios (por exemplo, comissões/prémios, incentivos, partilha de ganhos de produtividade) que recebo.
Oportunidades de Crescimento e Segurança	9. Tenho a possibilidade de realizar as minhas tarefas com a independência e autonomia.
	10. Tenho a informação necessária para as tarefas que tenho de realizar.
	11. Após terminar as minhas tarefas é-me dada informação sobre o meu desempenho.
	12. Sinto-me satisfeito/a com as possibilidades de promoção ou de progressão de carreira que tenho.
	13. O meu trabalho dá-me segurança económica e estabilidade.
	14. A organização promove e estimula a minha participação em cursos/formações.
	15. Estou satisfeito/a com as oportunidades para formação e desenvolvimento pessoal.
	16. As acções de formação que frequentei contribuíram para um melhor desempenho das minhas tarefas.
	17. Estou satisfeito/a com as possibilidades que me são dadas para fazer reciclagens que me permitem estar actualizado/a.

A necessidade da construção do Questionário sobre a QVT adveio da não existência de um instrumento adequado ao objectivo desta dissertação, nomeadamente, avaliar a percepção da QVT de sujeitos que se encontram no regime de trabalho de *outsourcing* comparativamente com sujeitos que pertencem aos quadros da organização, e perceber qual o impacto dessa percepção sobre o Empenhamento Organizacional.

### **2.1.2. Estudo piloto**

#### Amostra e condições de aplicação

O Questionário utilizado neste estudo foi construído com base no Modelo de Walton (1973), traduzido por Detoni (2003), Campos e Souza (2006) e Vasconcelos (2001). Esta versão foi aplicada a alguns sujeitos visando verificar o tempo de resposta, a compreensão dos itens e as dificuldades suscitadas.

O material da prova é constituído por quatro páginas em que cada uma representa uma secção.

Na primeira parte, relativa à avaliação da percepção da Qualidade de Vida no Trabalho consta uma apresentação e explicação do objectivo do questionário. Na segunda parte é apresentado um conjunto de perguntas relativas aos dados pessoais do participante, nomeadamente, o sexo, as habilitações, a idade, o tipo de contrato de trabalho e o horário de trabalho. Em terceiro lugar, constam as instruções para preenchimento, numa escala em 5 pontos (1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Concordo parcialmente; 5 – Concordo totalmente), do nível de QVT. Finalmente, numa quarta parte, são apresentados os 17 itens que constituem o questionário, sendo pedido que se indique, para cada um, o nível de concordância, usando a escala referida.

A versão experimental do Questionário sobre a Qualidade de Vida no Trabalho foi aplicada, pela autora, a uma amostra de 30 adultos portugueses empregados. Desses sujeitos, 13 são do sexo masculino e 17 do sexo feminino. O intervalo de idades mais frequente é o que vai dos 31 aos 40 anos. Quanto ao regime de trabalho, encontram-se 16 indivíduos em regime de *outsourcing* e 14 indivíduos em regime efectivo. As habilitações variam entre a frequência do 9º ano e a frequência universitária.

As aplicações foram realizadas entre Janeiro e Fevereiro de 2008, sendo os questionários distribuídos pelos indivíduos e posteriormente devolvidos à autora, sendo que esta não esteve



presente aquando o preenchimento da maioria dos questionários. A resposta foi voluntária, garantindo-se o anonimato dos participantes.

Aquando a devolução dos questionários, os participantes foram questionados sobre a duração média do seu preenchimento, e sobre dúvidas que possam ter surgido, não se tendo registado nenhuma.

## Resultados

No Quadro 2.2 são apresentadas médias, desvios padrão e amplitudes dos resultados dos itens obtidos no estudo piloto do Questionário sobre a Qualidade de Vida no Trabalho.

Quadro 2.2.  
Questionário sobre a QVT (Versão Experimental). Médias, desvios padrão e amplitude de resultados dos itens (N=30)

Itens	Média (a)	Desvio padrão	Amplitude (b)
1. O salário que recebo é adequado às tarefas que tenho de realizar.	2.42 (9)	1.22	1-5
2. Considero que o meu salário satisfaz as minhas expectativas pessoais e sociais.	1.90 (16)	1.05	1-5
3. Estou satisfeito com o salário que recebo quando comparado com trabalhadores efectivos, quer da minha organização quer de outras organizações.	2.16 (14)	1.14	1-5
4. O salário que recebo é justo quando comparado com trabalhadores que realizam tarefas semelhantes na organização em que trabalho.	2.28 (12)	1.19	1-5
5. O salário que recebo é justo quando comparado com outros trabalhadores que realizam funções semelhantes noutras organizações.	2.37 (11)	1.09	1-5
6. Considero que o meu salário é adequado ao esforço que faço no meu trabalho.	2.12 (15)	1.21	1-5
7. Estou satisfeito/a com as possibilidades de aumento de salário.	2.39 (10)	1.34	1-5
8. Estou satisfeito/a com o conjunto de benefícios (por exemplo, comissões/prémios, incentivos, partilha de ganhos de produtividade) que recebo.	2.17 (13)	1.28	1-5
9. Tenho a possibilidade de realizar as minhas tarefas com a independência e autonomia.	3.10 (3)	1.18	1-5
10. Tenho a informação necessária para as tarefas que tenho de realizar.	3.37 (2)	1.15	1-5
11. Após terminar as minhas tarefas é-me dada informação sobre o meu desempenho.	2.99 (4)	1.28	1-5
12. Sinto-me satisfeito/a com as possibilidades de promoção ou de progressão de carreira que tenho.	2.16 (11)	1.16	1-5
13. O meu trabalho dá-me segurança económica e estabilidade.	2.55 (8)	1.29	1-5
14. A organização promove e estimula a minha participação em cursos/formações.	2.68 (6)	1.24	1-5
15. Estou satisfeito/a com as oportunidades para formação e desenvolvimento pessoal.	2.65 (7)	1.13	1-5
16. As acções de formação que frequentei contribuíram para um melhor desempenho das minhas tarefas.	3.50 (1)	1.08	1-5
17. Estou satisfeito/a com as possibilidades que me são dadas para fazer reciclagens que me permitem estar actualizado/a.	2.88 (5)	1.18	1-5

(a) Os números entre parêntesis referem-se à ordenação da média dos itens.

(b) A amplitude de resultados poderia situar-se entre 1 e 5.

No questionário sobre Qualidade de Vida no Trabalho, os valores mais elevados situam-se nos itens 16. *As acções de formação que frequentei contribuíram para um melhor desempenho das minhas tarefas* (3.50), 10. *Tenho a informação necessária para as tarefas que tenho de realizar*

(3.37) e 9. *Após terminar as minhas tarefas é-me dada informação sobre o meu desempenho* (3.10); os valores mais baixos observam-se nos itens 2. *Considero que o meu salário satisfaz as minhas expectativas pessoais e sociais* (1.90), 6. *Considero que o meu salário é adequado ao esforço que faço no meu trabalho* (2.12), 3. *Estou satisfeito com o salário que recebo quando comparado com trabalhadores efectivos, quer da minha organização quer de outras organizações* (1.16) e 12. *Estou satisfeito/a com as possibilidades de promoção ou de progressão de carreira que tenho* (2.16). Regista-se, deste modo, uma amplitude nas médias que oscila entre 1.90 e 3.50. No geral, observa-se que as médias são mais elevadas para os itens pertencentes à subescala *Oportunidades de Crescimento e Segurança*.

Os desvios padrão situam-se entre 1.05 (item 2) e 1.34 (item 6).

Os resultados nos itens do Questionário sobre a Qualidade de Vida no Trabalho distribuem-se de forma que inclui sempre os valores inferiores da escala.

Calcularam-se os coeficientes alfa de Cronbach para a escala e para cada uma das subescalas, que são indicados no Quadro 2.3..

Quadro 2.3.  
Questionário sobre a QVT (Estudo Piloto)  
Coeficientes alfa de Cronbach para a escalas e as subescalas (N=30)

	Alfas (a)
<b>Escala</b>	
Qualidade de Vida no Trabalho	89
<b>Subescalas</b>	
Compensação Justa e Adequada	90
Oportunidades de Crescimento e Formação	88

(a) Decimais omitidos.

O coeficiente de precisão para a escala Qualidade de Vida no Trabalho apresenta um valor de .89. Para as subescalas, varia entre .88 e .90, registando-se o mais elevado na subescala *Compensação Justa e Adequada* (.90). Globalmente, os coeficientes obtidos são bastante satisfatórios e indicadores de uma elevada consistência interna do instrumento.

Efectuaram-se ainda análises respeitantes aos itens da escala relativamente ao cálculo do valor do coeficiente se o item for excluído e correlação de cada item com o total da escala, os quais constam do Quadro 2.4..

Quadro 2.4.  
Questionário sobre a QVT (Estudo Piloto). Análise da consistência interna (N=30)

Itens		Alfa se excluído	Correlação com o total (a)
1.	O salário que recebo é adequado às tarefas que tenho de realizar.	88	61
2.	Considero que o meu salário satisfaz as minhas expectativas pessoais e sociais.	88	44
3.	Estou satisfeito com o salário que recebo quando comparado com trabalhadores efectivos, quer da minha organização quer de outras organizações.	86	48
4.	O salário que recebo é justo quando comparado com trabalhadores que realizam Tarefas semelhantes na organização em que trabalho.	88	42
5.	O salário que recebo é justo quando comparado com outros trabalhadores que Realizam funções semelhantes noutras organizações.	88	44
6.	Considero que o meu salário é adequado ao esforço que faço no meu trabalho.	87	58
7.	Estou satisfeito/a com as possibilidades de aumento de salário.	88	58
8.	Estou satisfeito/a com o conjunto de benefícios (por exemplo, comissões/prémios, incentivos, partilha de ganhos de produtividade) que recebo.	88	73
9.	Tenho a possibilidade de realizar as minhas tarefas com a independência e autonomia.	88	67
10.	Tenho a informação necessária para as tarefas que tenho de realizar.	88	66
11.	Após terminar as minhas tarefas é-me dada informação sobre o meu desempenho.	88	56
12.	Sinto-me satisfeito/a com as possibilidades de promoção ou de progressão de carreira que tenho.	88	66
13.	O meu trabalho dá-me segurança económica e estabilidade.	88	45
14.	A organização promove e estimula a minha participação em cursos/formações.	88	52
15.	Estou satisfeito/a com as oportunidades para formação e desenvolvimento pessoal.	88	56
16.	As acções de formação que frequentei contribuíram para um melhor Desempenho das minhas tarefas.	89	29
17.	Estou satisfeito/a com as possibilidades que me são dadas para fazer reciclagens que me permitem estar actualizado/a.	89	34

(a) Decimais omitidos.

Pela análise do quadro 2.4., verifica-se que as correlações item-total variam entre .29 e .73. Mais especificamente, constata-se que 16 correlações num total de 17 são superiores a .30, encontrando-se ainda 15 superiores a .40 e 10 superiores a .50. Apenas uma correlação é inferior a .30, destacando-se aqui o item 16..

Quando se analisa o efeito da exclusão do item no coeficiente de precisão, verifica-se que todos os itens contribuem positivamente para o mesmo, dado que os coeficientes variam sempre entre .86 e .89; recorde-se que o valor do coeficiente para a escala é de .89. Conclui-se, assim, pela homogeneidade dos itens constituintes da escala que parecem contribuir todos para a medição de uma mesma dimensão psicológica.

Quadro 2.5.  
Questionário sobre a QVT (Versão Experimental). Escala Compensação. Análise da consistência interna (N=30)

Itens	Alfa se excluído	Correlação com o total (a)
1. O salário que recebo é adequado às tarefas que tenho de realizar.	87	81
2. Considero que o meu salário satisfaz as minhas expectativas pessoais e sociais.	88	71
3. Estou satisfeito com o salário que recebo quando comparado com trabalhadores efectivos, quer da minha organização quer de outras organizações.	87	80
4. O salário que recebo é justo quando comparado com trabalhadores que realizam tarefas semelhantes na organização em que trabalho.	88	74
5. O salário que recebo é justo quando comparado com outros trabalhadores que realizam funções semelhantes noutras organizações.	89	60
6. Considero que o meu salário é adequado ao esforço que faço no meu trabalho.	87	85
7. Estou satisfeito/a com as possibilidades de aumento de salário.	91	41
8. Estou satisfeito/a com o conjunto de benefícios (por exemplo, comissões/prémios, partilha de ganhos de produtividade) que recebo.	89	58

(a) Decimais omitidos.

Relativamente à subescala *Compensação Justa e Adequada*, verifica-se que as correlações item-total variam entre .41 e .85 (Quadro 2.5.). Mais especificamente, constata-se que todas as 8 correlações são superiores a .30, encontrando-se ainda 7 superiores a .50 e 3 superiores ou iguais a .80.

Quando se analisa o efeito da exclusão do item no coeficiente de precisão, verifica-se que todos os itens contribuem positivamente para o mesmo, dado que os coeficientes variam sempre entre .87 e .91; recorde-se que o valor do coeficiente para a escala é de .90. Conclui-se, assim, pela homogeneidade dos itens constituintes da escala que parecem contribuir todos para a medição de uma mesma dimensão psicológica.

Quadro 2.6.  
Questionário sobre a QVT (Versão Experimental). Escala Oportunidades de Crescimento e Formação. Análise da consistência interna (N=30)

Itens	Alfa se excluído	Correlação com o total (a)
9. Tenho a possibilidade de realizar as minhas tarefas com a independência e autonomia.	86	65
10. Tenho a informação necessária para as tarefas que tenho de realizar.	85	72
11. Após terminar as minhas tarefas é-me dada informação sobre o meu desempenho.	86	62
12. Sinto-me satisfeito/a com as possibilidades de promoção ou de progressão de carreira que tenho.	86	67
13. O meu trabalho dá-me segurança económica e estabilidade.	89	36
14. A organização promove e estimula a minha participação em cursos/formações.	86	65
15. Estou satisfeito/a com as oportunidades para formação e desenvolvimento pessoal.	85	81
16. As acções de formação que frequentei contribuíram para um melhor desempenho das minhas tarefas.	88	47
17. Estou satisfeito/a com as possibilidades que me são dadas para fazer reciclagens que me permitem estar actualizado/a.	86	66

(a) Decimais omitidos.

Relativamente à subescala *Oportunidades de Crescimento e Segurança*, verifica-se que as correlações item-total variam entre .36 e .81 (Quadro 2.6.). Mais especificamente, constata-se que as 9 correlações são superiores a .30, encontrando-se ainda 7 superiores a .50 e uma superior a .80.

Quando se analisa o efeito da exclusão do item no coeficiente de precisão, verifica-se que todos os itens contribuem positivamente para o mesmo, dado que os coeficientes variam sempre entre .85 e .89; recorde-se que o valor do coeficiente para a escala é de .88. Conclui-se, assim, pela homogeneidade dos itens constituintes da escala que parecem contribuir todos para a medição de uma mesma dimensão psicológica.

No seu conjunto, os dados obtidos com o estudo piloto do Questionário sobre Qualidade de Vida no Trabalho são bastante encorajadores do ponto de vista prático, destacando-se a sua fácil compreensão por parte dos sujeitos e o tempo de resposta curto. Igualmente, do ponto de vista psicométrico, os resultados são satisfatórios e sustentam a sua utilização com amostras de maior dimensão.

## **2.2. Questionário de Empenhamento Organizacional**

### **2.2.1. Fundamentos Teóricos**

Duas das mais populares abordagens do empenhamento foram estudadas por Porter *et al.* (cit. por Meyer & Allen, 1984; Meyer, Allen & Gellatly, 1990) e por Becker (cit. por Meyer & Allen, 1984; Meyer, Allen & Gellatly, 1990). De acordo com Porter *et al.* (1976, pág. 604), o empenhamento é “a força da identificação de um indivíduo e o envolvimento com uma organização em particular” (cit. por Meyer, Allen & Gellatly, 1990). Por sua vez, Becker (1960, pág. 33) descreve o empenhamento como uma tendência para o desenvolvimento de “linhas de actividade consistentes”, como resultado da percepção do custo de alterar essa actividade.

Allen e Meyer (1990) usaram os termos empenhamento *afectivo* e empenhamento de *continuidade*, respectivamente, para caracterizar estas duas visões do construto, afirmando que, apesar de ambas as visões reflectirem uma ligação entre o empregado e a organização que diminui a probabilidade do seu abandono, a natureza desta ligação é muito diferente. Os trabalhadores com forte empenhamento *afectivo* permanecem na organização porque querem, enquanto que os trabalhadores com forte empenhamento de *continuidade* permanecem na organização porque precisam (Allen & Meyer, 1990).

Posteriormente, estes autores introduziram uma terceira componente do empenhamento – o empenhamento *normativo*, que reflecte a obrigação de lealdade que o indivíduo tem em permanecer na organização, ficando assim constituído um modelo tridimensional do empenhamento.

A primeira tentativa de construção de uma medida de empenhamento organizacional baseada no Modelo de Três Componentes, foi realizada por Allen e Meyer (1990). Este estudo englobou uma amostra constituída por 256 colaboradores a tempo-inteiro, não sindicalizados em três organizações: duas em contexto industrial e uma universidade. Relativamente ao sexo, registou-se uma maior representação do sexo feminino (57%) sendo que a restante amostra pertencia ao sexo masculino (43%). Quanto à idade, 42% da amostra tinha menos de 30 anos, 39% entre 30 e 40 anos, e 19% acima de 40 anos.

Os resultados deste estudo sugerem que cada dimensão psicológica é um construto distinto e que podem ser medidas com precisão (Allen & Meyer, 1990).

Em 1993, Meyer, Allen e Smith aplicam uma versão revista do Questionário de Empenhamento Organizacional que inclui mais seis itens do que a primeira versão, com a finalidade de estudar o empenhamento profissional. Os resultados vieram confirmar a independência dos três construtos e reforçar a sustentação do Modelo de Três Componentes do Empenhamento Organizacional (Meyer, Allen & Smith 1993)

### **2.2.2. Adaptação portuguesa**

A adaptação portuguesa do Questionário de Empenhamento Organizacional foi realizada por Bruno (2007), no âmbito da sua dissertação de mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos. O objectivo do estudo desta autora consistiu em identificar a componente de empenhamento dominante numa amostra de 152 trabalhadores no sector da distribuição e articular o conceito de empenhamento organizacional com o de liderança.

A primeira fase, correspondente ao estudo piloto da referida investigação, incluiu a tradução para português dos 31 itens relativos à primeira versão (Allen & Meyer, 1990) e à versão revista do Questionário de Empenhamento Organizacional (Meyer *et al.*, 1993), existindo o cuidado de não só se fazer uma tradução literal, bem como adaptar os itens à cultura portuguesa. Outro aspecto a salientar nesta tarefa consistiu na alteração dos itens que estavam formulados na negativa para o

modo afirmativo a fim de torná-los mais explícitos e não remeter o inquirido para enganos no assinalar da resposta (Bruno, 2007).

A autora optou por reduzir a escala de respostas de uma escala tipo Likert de 7 pontos para 5 pontos, a saber: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo parcialmente, 3 – não concordo nem discordo, 4 – concordo parcialmente, 5 – concordo totalmente. Esta opção justifica-se pelo facto da escala original ser contínua e demasiado extensa para o inquirido definir a sua resposta (Bruno, 2007).

A realização do estudo piloto abrangeu uma amostra de 37 colaboradores pertencentes a uma filial de um grupo do sector da distribuição. Estes sujeitos trabalhavam a tempo inteiro, encontrando-se efectivos e tendo, no mínimo, um ano de antiguidade na empresa. As idades estavam compreendidas entre os 24 e os 56 anos, sendo que a média era de 38.16 anos com um desvio-padrão de 7.66. Na distribuição por sexos verificou-se que 17 eram do sexo masculino e os restantes 20 do sexo feminino, representando, respectivamente, 45.9% e 54.1% da amostra. As categorias profissionais englobaram 25 chefes de secção, 3 sub-chefes, 5 administrativos e quatro operadores. A antiguidade média na empresa variava entre 1 e os 36 anos, sendo que a média era de 13.4 anos com um desvio-padrão de 8.3. Relativamente às habilitações literárias, 21.6% dos inquiridos possuíam escolaridade até ao ensino básico, 45.9% tinham entre 10 e 12 anos de escolaridade, 10.8% detinham o bacharelato e 21.6% possuíam a licenciatura (Bruno, 2007).

Os itens desta versão apresentaram indicadores de consistência interna bastante satisfatórios e revelaram potencialidades de utilização para amostras de maior dimensão (Bruno, 2007).

Depois de analisados os dados do estudo piloto do Questionário de Empenhamento Organizacional, procedeu-se à realização do estudo experimental numa amostra de conveniência constituída por 152 trabalhadores de uma filial de uma organização no sector da distribuição. O intervalo de idades variou entre os 18 e os 57 anos, a antiguidade na empresa variou entre os 6 meses e os 36 anos e a experiência profissional entre os 6 meses e 17 anos. Relativamente ao sexo, houve uma predominância do sexo feminino (69.10%) em detrimento do sexo masculino (30.90%). A média de idades situou-se nos 32.2 anos, com um nível de escolaridade relativamente baixo, sendo que 44.10% da amostra possuíam apenas a escolaridade obrigatória. A maioria da amostra possuía um contrato de efectivo com a empresa (94.19%) e trabalhava a tempo inteiro (81.60%). O instrumento foi aplicado às chefias e aos seus subordinados (Quadro 2.7.).

Quadro 2.7.  
Questionário de Empenhamento Organizacional

Escalas de Empenhamento Organizacional	Itens
Empenhamento Afectivo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ficaria muito satisfeito(a) por fazer o resto da minha carreira nesta organização.</li> <li>2. Sinto os problemas da minha organização como se fossem meus.</li> <li>3. Sinto-me como fazendo “parte da família” na minha organização.</li> <li>4. Sinto-me “emocionalmente ligado” à minha organização.</li> <li>5. Esta organização tem para mim um grande significado.</li> <li>6. Sinto um forte sentimento de pertença à minha organização.</li> <li>7. Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil sair agora da minha organização.</li> <li>8. Muitas coisas da minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair desta organização agora.</li> </ol>
Empenhamento de Continuidade	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Neste momento, permanecer na minha organização é tanto uma questão de necessidade como de desejo.</li> <li>10. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização.</li> <li>11. Uma das consequências de deixar esta organização seria a escassez de outras alternativas de emprego.</li> <li>12. Continuo a trabalhar nesta organização porque a minha saída implicaria sacrifícios pessoais consideráveis; outra qualquer organização pode não me proporcionar todas as regalias que aqui tenho.</li> <li>13. Se eu não me tivesse empenhado tanto nesta organização consideraria a hipótese de trabalhar noutro lado.</li> <li>14. Acredito que uma pessoa tenha que ser sempre leal à sua organização.</li> <li>15. Considero falta de ética “andar a saltitar” de organização em organização.</li> <li>16. Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta organização é que acredito que a lealdade é importante e, por isso, sinto obrigação moral de permanecer nela.</li> <li>17. Se recebesse uma oferta de emprego melhor, não seria correcto sair da minha organização.</li> </ol>
Empenhamento Normativo	<ol style="list-style-type: none"> <li>18. Fui ensinado(a) a acreditar no valor de permanecer leal à minha organização.</li> <li>19. As coisas eram melhores no tempo em que as pessoas permaneciam numa organização a maior parte das suas vidas/carreiras.</li> <li>20. Acredito que querer ser um elemento determinante na organização ainda faz sentido nos nossos dias.</li> <li>21. Sinto-me obrigado(a) a permanecer na organização por lealdade.</li> <li>22. Mesmo que trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar agora a minha organização.</li> <li>23. Sentir-me-ia culpado(a) se saísse agora da minha organização.</li> <li>24. Esta organização merece a minha lealdade.</li> <li>25. Não deixaria a minha organização agora porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que nela trabalham.</li> <li>26. Sinto-me em dívida para com a minha organização.</li> </ol>

Os coeficientes de precisão das escalas do Questionário de Empenhamento Organizacional para as duas sub-amostras confirmaram uma consistência interna muito elevada (entre .97 e .92 para as chefias e .80 e .90 para os subordinados). As intercorrelações entre as escalas apresentaram correlações muito significativas entre o Empenhamento Afectivo e o Empenhamento Normativo, o que foi ao encontro dos resultados obtidos por Allen e Meyer (1990). No entanto, foi



encontrada uma correlação que não era esperada entre o Empenhamento de Continuidade e o Empenhamento Afetivo e entre o Empenhamento de Continuidade e o Empenhamento Normativo. Ao nível das intercorrelações entre itens em ambas as sub-amostras, foi evidente uma homogeneidade nos itens de cada escala.

No que respeita à análise factorial, na sub-amostra das chefias isolaram-se seis factores, cinco dos quais interpretáveis, o que não confirmou a estrutura tri-factorial obtida nos estudos de Allen e Meyer (1990). Na amostra dos subordinados, por sua vez, emergiu uma estrutura factorial que isolou cinco factores, quatro dos quais interpretáveis, que replicam a estrutura factorial obtida pelos estudos de Meyer *et al.* (1990).

No que respeita às variáveis consideradas, verificou-se que para a amostra dos subordinados a idade, habilitações literárias, antiguidade na empresa e carga horária detectaram diferenças significativas no Empenhamento Organizacional. Na amostra da chefias foram constatadas diferenças significativas de acordo com as variáveis idade e antiguidade na empresa.

No seu global, os resultados deste estudo mostraram que quer as chefias como os subordinados obtiveram médias mais elevadas no empenhamento afectivo o que revela que esta população se identifica com a organização e se sente, predominantemente, vinculada afectivamente a esta. No que toca às restantes duas dimensões, as chefias privilegiam mais a obrigação moral de permanecer na organização, enquanto que os subordinados valorizam mais a permanência na organização por falta de alternativas ou reconhecimento de sacrifícios pessoais.

### **2.3. Questionário de Dados Pessoais**

Para a consecução dos objectivos desta dissertação, tornou-se necessário inserir um questionário de dados pessoais que permitisse caracterizar a amostra em termos profissionais e incluir variáveis que possibilitassem analisar a diferença de médias na qualidade de vida no trabalho e no empenhamento organizacional.

O questionário é constituído pelas questões relativas a dados pessoais – sexo, idade e habilitações escolares; e à situação profissional – tipo de contrato (efectivo, cedência, outro) e tipo de horário de trabalho (tempo inteiro, tempo parcial).

De modo a confirmar a sua pertinência, este questionário foi também alvo de estudo piloto, juntamente com o Questionário sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, não se verificando quaisquer dúvidas no seu preenchimento.

## **Capítulo III**

### **Caracterização da amostra e plano experimental**



Nesta parte do trabalho caracteriza-se a amostra utilizada e descrevem-se os procedimentos de recolha de dados, bem como as aplicações efectuadas com Questionário sobre a Qualidade de Vida no Trabalho.

Na caracterização da amostra consideram-se as variáveis que serão alvo de estudos no capítulo IV (regime de trabalho – *outsourcing* e quadro; tipo de contrato; horário de trabalho). Integra-se igualmente um estudo com outras variáveis que assumem particular relevância na interpretação de dados da percepção da Qualidade de Vida no Trabalho ou que, mais especificamente, estão directamente relacionadas com as características dos instrumentos de avaliação utilizados. Nestas variáveis, incluem-se aspectos como o sexo, idade e o nível de escolaridade.

Referem-se também as etapas do plano de investigação, assim como alguns dos constrangimentos impostos pela realidade ao longo da sua execução.

### 3.1. Caracterização da amostra

Quadro 3.1.  
Distribuição da amostra por sexo e grupos de idade.

Idade	Masculino		Feminino		Total	
	N	%	N	%	N	%
20 a 30 anos...	34	68	22	34.4	56	49
31 a 40 anos...	11	22	20	31.3	31	27
41 a 50 anos...	4	8	13	20.3	17	15
51 a 60 anos...	1	2	9	14	10	9
Total	50	100	64	100	114	100

A amostra é constituída por 116 sujeitos, com idades compreendidas entre os 20 e os 60 anos. No Quadro 3.1 apresenta-se a distribuição da amostra por sexo e grupos de idade. Quanto à idade, existem dois dados omissos em indivíduos do sexo feminino.

Do total de 116 sujeitos, 50 (43%) são do sexo masculino e 66 (57%) do sexo feminino, constatando-se assim um ligeiro desequilíbrio favorável ao sexo feminino. A distribuição dos sujeitos em termos de nível etário revela que é no grupo de 20 a 30 anos que se situa a

percentagem mais elevada (49%), seguido dos grupos de 31 a 40 anos (27%), de 41 a 50 anos (15%) e de 51 a 60 anos (9%).

Embora com proporções diferentes, o grupo de 20 a 30 anos é o mais frequente considerando a variável sexo (68% para o sexo masculino e 34.4% para o sexo feminino). A distribuição nos restantes grupos é a seguinte: 31 a 40 anos (22% e 31.3% nos sexos masculino e feminino, respectivamente), 41 a 50 anos (8% e 20.3%) e 51 a 60 anos (2% e 14%). Analisando comparativamente as percentagens relativas a cada um dos sexos, verificamos que a maior parte dos sujeitos do sexo masculino se situa no grupo etário dos 20 aos 30 anos (68%), ao passo que os sujeitos do sexo feminino se distribuem pelo grupo etário dos 20 aos 30 anos (34.4%) e dos 31 aos 40 anos (31.3%). Nos grupos etários dos 41 aos 50 e dos 51 aos 60 anos verifica-se uma maior percentagem de sujeitos do sexo feminino (20.3% e 14% respectivamente) do que de sujeitos do sexo masculino (8% e 2% respectivamente).

A média de idades para o conjunto da amostra é de 34.48 anos, com um desvio padrão de 10.14. O grupo do sexo masculino tem uma média de 30.46 e um desvio padrão de 7.81, enquanto o grupo do sexo feminino apresenta uma média de 37.34 e um desvio padrão de 11.52.

A distribuição da amostra para a variável Habilitações Escolares é apresentada no Quadro 3.3.

Quadro 3.3.  
Distribuição da amostra por sexo e habilitações escolares.

Hab. Escolares	Masculino		Feminino		Total	
	N	%	N	%	N	%
< 9º ano	1	2	3	4	4	3
9º ano	0	0	4	6	4	3
10º ao 12º ano	25	50	29	44	55	47
Freq. Univ.	12	24	13	20	25	22
Bach/Lic.	12	24	17	26	29	25
Total	50	100	66	100	116	100

No que se refere ao nível de Habilitações Escolares, podemos constatar que dos 116 sujeitos, 50% se situam no grupo do 10º ao 12º ano, 22% têm frequência de um curso superior e 25% possuem um bacharelato ou licenciatura. São relativamente baixas as percentagens dos que têm menos que o 9º ano (3%) e o 9º ano (3%). Analisando comparativamente as percentagens

relativas a cada um dos sexos, verificamos que são próximas para os sujeitos que frequentam um curso superior (24% para o sexo masculino e 20% para o sexo feminino e para os que possuem um bacharelato ou licenciatura (24% para o sexo masculino e 26% para o sexo feminino).

A distribuição da amostra para a variável Regime de Trabalho é apresentada no Quadro 3.2..

Quadro 3.2.  
Distribuição da amostra por sexo e regime de trabalho.

Regime de Trabalho	Masculino		Feminino		Total	
	N	%	N	%	N	%
<i>Outsourcing</i>	42	84	38	58	80	69
Quadro	8	16	28	42	36	31
Total	50	100	66	100	116	100

No que concerne à variável Regime de Trabalho, verifica-se que, dos 116 sujeitos, 69% encontram-se em regime de *outsourcing* e que 31% fazem parte dos quadros da organização. Analisando comparativamente as percentagens relativas a cada um dos sexos, observa-se que as percentagens respeitantes ao regime de trabalho *outsourcing* são mais elevadas para o sexo masculino (84%) do que para o feminino (58%), no entanto, para os sujeitos que pertencem aos quadros, sucede o inverso, ou seja, as percentagens são mais elevadas para o sexo feminino (42%) do que para o sexo masculino (16%).

A distribuição da amostra para a variável Tipo de Contrato é apresentada no Quadro 3.4..

Quadro 3.4.  
Distribuição da amostra por sexo e tipo de contrato.

Tip. Cont.	Masculino		Feminino		Total	
	N	%	N	%	N	%
Efectivo	29	58	44	67	73	63
A termo	20	40	21	32	41	35
Cedência	1	2	0	0	1	1
Outro	0	0	1	1	1	1
Total	50	100	66	100	116	100

Respeitante à variável Tipo de Contrato, verifica-se que, dos 116 sujeitos, 63% possuem um contrato de trabalho efectivo e 35% um contrato de trabalho a termo, não sendo relevante a

percentagem de sujeitos que possuem um contrato de cedência (2%) nem a percentagem de sujeitos que possuem outro tipo de contrato de trabalho (1%). Analisando comparativamente as percentagens relativas a cada um dos sexos, verificamos que as percentagens respeitantes ao contrato de trabalho efectivo são mais elevadas para o sexo feminino (67%) do que para o masculino (58%), verificando-se o contrário nas percentagens relativas ao contrato de trabalho a termo, sendo que o sexo masculino apresenta uma percentagem mais elevada (40%) do que o feminino (32%).

A distribuição da amostra para a variável Horário de Trabalho é apresentada no Quadro 3.5..

Quadro 3.5.  
Distribuição da amostra por sexo e horário de trabalho.

Hor. Trab.	Masculino		Feminino		Total	
	N	%	N	%	N	%
Inteiro	47	94	55	83	102	88
Parcial	3	6	11	17	14	12
Total	50	100	66	100	116	100

Relativamente à variável Horário de Trabalho, verifica-se que, dos 116 sujeitos, 88% trabalham a tempo inteiro e 12% a tempo parcial. Verifica-se, assim, que a grande maioria dos sujeitos trabalha a tempo inteiro. Analisando comparativamente as percentagens relativas a cada um dos sexos, os sujeitos do sexo masculino apresentam uma percentagem superior (94%) ao do sexo feminino (83%) no que diz respeito ao horário de trabalho a tempo inteiro. O contrário verifica-se no horário de trabalho a tempo parcial, sendo que a percentagem é mais elevada para o sexo feminino (17%) do que para o masculino (3%).

### 3.2. Condições de aplicação e de recolha de dados

A recolha de dados, efectuada pela autora, decorreu de Abril a Maio de 2008.

Visando uma uniformização dos procedimentos de aplicação dos instrumentos, tentou-se cumprir algumas regras que seguidamente se referem e que podem sintetizar-se em várias etapas.

A recolha dos dados foi dividida em quatro etapas. Na primeira etapa, no sentido de recolher dados relativamente a sujeitos em regime de *outsourcing*, efectuou-se um contacto directo com os

responsáveis de dois *call-centers*, tendo como finalidade apresentar os objectivos gerais da investigação e solicitar autorização para a aplicação das provas psicológicas. Na segunda etapa, procedeu-se à calendarização das aplicações em conjugação com as disponibilidades das instituições, sendo que em dos *call-centers* a aplicação foi feita pela própria autora e no outro houve apenas a possibilidade de envio dos questionários e instruções via email.

A terceira etapa, em apenas um dos *call-centers*, consistiu no contacto directo com os sujeitos solicitando a sua contribuição na resposta aos instrumentos de avaliação psicológica. Em cada sessão foi explicado de forma sucinta o objectivo da investigação, designadamente o facto de se tratar de um trabalho no âmbito de uma dissertação de mestrado e foi assegurada a confidencialidade dos dados. Procedeu-se sempre que possível ao preenchimento, no momento, dos dados de natureza pessoal. A cada sujeito foi distribuído o questionário para resposta e entrega imediata. Relativamente aos questionários enviados por email, a autora procedeu à sua recolha no call-center após três semanas.

A quarta etapa consistiu na aplicação dos questionários a sujeitos quadros de uma empresa. Aqui, os questionários foram distribuídos a dois responsáveis pela área de Recursos Humanos em duas instalações diferentes da mesma empresa, os quais foram recolhidos após duas semanas. Neste caso, não foi possível recolher um número de questionários equivalente ao recolhido nos *call-centers*.

A resposta aos instrumentos foi, assim, efectuada de forma voluntária, registando-se uma adesão positiva à sua aplicação que, nalguns casos, se revelou mesmo entusiasta, designadamente no pedido de envio dos resultados por email. Em geral, não se registaram dificuldades na compreensão dos objectivos da investigação, bem como das instruções de cada uma das provas.

Finalmente, numa quinta etapa, procedeu-se à constituição de uma base de dados que permitiu a análise dos dados relativos à caracterização da amostra, bem com às análises de natureza psicométrica e de estudo de diferenças entre grupos.





## **Capítulo IV**

### **Análise e discussão dos resultados**



#### 4.1. Características metrológicas do Questionário sobre Qualidade de Vida no Trabalho e do Questionário de Empenhamento Organizacional

##### 4.1.1. Medidas de tendência central e de dispersão

No Quadro 4.1. apresentam-se as médias, os desvios padrão e a amplitude de resultados observados nas escalas no Questionário sobre Qualidade de Vida no Trabalho e no Questionário de Empenhamento Organizacional.

Quadro 4.1.  
Médias, desvios padrão e amplitude das escalas do Questionário sobre a QVT e do Questionário de Empenhamento Organizacional.

Escalas e subescalas	Média (a)	Desvio padrão	Amplitude (b)
QVT (total)	2.57	.70	1.12-4.41
Compensação Justa e Adequada	2.23 (2)	.88	1.00-4.50
Oportunidades de Crescimento e Segurança	2.88 (1)	.79	1.11-4.89
Empenhamento (total)	2.69	.66	1.23-4.08
Afectivo	3.03 (1)	1.07	1.00-4.83
Continuidade	2.88 (2)	.87	1.00-4.57
Normativo	2.43 (3)	.69	1.00-4.08

(a) Os números entre parêntesis referem-se à ordenação da média das subescalas.

(b) A amplitude de resultados poderia variar entre 1.00 e 5.00.

Na análise, ao nível das subescalas do Questionário sobre Qualidade de Vida no Trabalho, observa-se que a média na subescala de *Oportunidades de Crescimento e Segurança* é superior à média da subescala de *Compensação Justa e Adequada*. A análise da amplitude permite constatar que os resultados se distribuem entre os dois extremos da distribuição nas subescalas de *Compensação Justa e Adequada* e *Oportunidades de Crescimento e Segurança*.

No que se refere às subescalas do Questionário sobre o Empenhamento Organizacional, verifica-se que a média da subescala de *Empenhamento Afectivo* é a mais elevada e que a de *Empenhamento Normativo* é a mais baixa. A análise da amplitude permite constatar que os resultados se distribuem entre os dois extremos da distribuição nas subescalas de *Empenhamento Afectivo* e de *Empenhamento de Continuidade*; a subescala de *Empenhamento Normativo* apresenta uma distribuição entre um dos extremos e um valor que está muito próximo do outro extremo. Efectuando a mesma análise ao nível das escalas, verifica-se que tanto a escala de

Qualidade de Vida no Trabalho e a escala de Empenhamento Organizacional, apresentam uma distribuição entre um dos extremos e um valor que está muito próximo do outro extremo.

Considerando a análise realizada à escala QVT, e reportando à revisão de literatura supracitada, uma explicação possível para os resultados encontrados seria a situação financeira cada vez mais precária descrita, sendo possível que esta conduza a uma percepção negativa dos níveis salariais, em ambas as amostras (Célestin, 2002).

Relativamente à escala Empenhamento Organizacional, uma explicação possível para estes resultados, segundo Zin (2004), partem da associação que este autor realizou no seu estudo, fazendo uso do Modelo de QVT de Walton (1973) e do Modelo de Empenhamento Organizacional de Allen e Meyer (1990). Mais concretamente, os resultados dos estudos de Zin (2004) demonstraram que o salário e os benefícios, indicadores de QVT que se inserem na categoria *Compensação Justa e Adequada*, se revelam como sendo antecedentes significativos do *Empenhamento Normativo* e de *Continuidade*, e que o crescimento e desenvolvimento, indicadores de QVT que se inserem na categoria *Oportunidades de Crescimento e Segurança*, são antecedentes significativos para o *Empenhamento Afectivo*. Assim, se a média mais elevada se apresenta na subescala *Oportunidades de Crescimento e Segurança*, seria de se esperar que a média mais elevada, ao nível do Empenhamento Organizacional, se verificasse na subescala *Empenhamento Afectivo*.

Reportando aos resultados de Bruno (2007), verifica-se que o estudo descritivo dos valores do Questionário de Empenhamento Organizacional, à semelhança da presente investigação, revela uma média mais elevada na subescala de *Empenhamento Afectivo*, o que indica um maior grau de ligação afectiva para com a organização do que um sentido de dever de lealdade ou uma orientação de continuidade. No entanto, no que respeita às restantes sub-escalas constata-se que, ao contrário dos resultados do estudo de Bruno (2007), a sub-escala de *Empenhamento de Continuidade* apresenta uma média mais elevada do que a de *Empenhamento Normativo*. Ou seja, os indivíduos permanecem na organização por percepcionarem custos de saída elevados ou escassez de alternativas e não tanto devido ao sentimento de lealdade.

Esta diferença pode ser explicada se se levar em conta que no estudo de Bruno (2007) a grande maioria da amostra possuía um contrato de efectivo com a empresa (94.10%), o que não se verifica na presente investigação.

#### 4.1.2. Precisão

Os coeficientes alfa de Cronbach para o Questionário sobre Qualidade de Vida no Trabalho e para o Questionário de Empenhamento Organizacional podem consultar-se no Quadro 4.2..

Quadro 4.2.  
Coeficientes alfa de Cronbach para as escalas e as subescalas do Questionário sobre a QVT e do Questionário de Empenhamento Organizacional na amostra total

Escala e Subescalas	Total (a)
Qualidade de Vida no Trabalho	89
Compensação Justa e Adeq.	88
Oportunidades de Cresc. e Seg.	84
Empenhamento Organizacional	89
Empenhamento Afectivo	90
Empenhamento de Continuidade	81
Empenhamento Normativo	82

(a) Decimais omitidos

Os coeficientes de precisão obtidos ao nível da escala Qualidade de Vida no Trabalho são indicadores de uma elevada consistência interna do instrumento (.89). O mesmo se verifica ao nível das subescalas, sendo que o valor mais elevado se situa na subescala de *Compensação Justa e Adequada* (.88).

O mesmo se verifica ao nível da escala Empenhamento Organizacional, situando-se os valores dos coeficientes de precisão entre .82 e .90. Constata-se que o valor mais elevado se situa na subescala de *Empenhamento Afectivo* (.90) e o mais baixo na subescala de *Empenhamento de Continuidade* (.81). No seu conjunto, o nível de precisão é considerado extremamente satisfatório.

Na sua globalidade, os resultados obtidos são considerados extremamente satisfatórios face ao patamar mínimo de .70 (sugerido por Nunnally, 1978) e indicadores de uma elevada consistência interna.

Comparando os valores dos coeficientes de precisão da escala Empenhamento Organizacional e respectivas subescalas obtidos neste estudo com os valores obtidos no estudo de Bruno (2007), pode verificar-se que todos os valores são inferiores neste estudo, com excepção da subescala de *Empenhamento Afectivo*, cujo valor foi de .88 no estudo de Bruno (2007) e de .90 no presente estudo.

De seguida, efectuaram-se as análises respeitantes aos itens da escala de Qualidade de Vida no Trabalho e aos itens das subescalas *Compensação Justa e Adequada* e *Oportunidades de Crescimento e Segurança* relativamente ao cálculo do valor do coeficiente alfa se o item fosse excluído, bem como análises da correlação item-escala e item-subescala. Os dados podem consultar-se no Quadro 4.3.

Estas análises apenas foram realizadas para o Questionário sobre a Qualidade de Vida no Trabalho uma vez que se trata de um instrumento construído no âmbito da presente dissertação.

Quadro 4.3.  
Análise de consistência interna para o Questionário sobre a QVT. Alfa se item excluído e correlação item-total da escala

QVT			Compensação Justa e Adequada			Oportunidades de Cresc. e Seg.		
Item	Alfa se excluído(a)	Correlação item-total	Item	Alfa se excluído	Correlação item-total	Item	Alfa se excluído(a)	Correlação item-total
1	.88	.55	1	.85	.79	9	.82	.55
2	.88	.51	2	.87	.65	10	.83	.54
3	.87	.59	3	.85	.78	11	.83	.50
4	.88	.48	4	.87	.65	12	.83	.53
5	.88	.51	5	.86	.68	13	.84	.39
6	.87	.61	6	.85	.77	14	.82	.60
7	.88	.55	7	.89	.39	15	.80	.78
8	.87	.65	8	.88	.54	16	.83	.56
9	.88	.53				17	.83	.55
10	.88	.48						
11	.88	.34						
12	.88	.57						
13	.87	.59						
14	.88	.53						
15	.87	.61						
16	.88	.41						
17	.88	.33						

(a) Decimais omitidos.

A correlação entre os itens e a respectiva escala é elevada, situando-se entre .33 e .65. Excluídos os itens, os alfas são muito próximos, variando entre .87 e .88, o que denota uma homogeneidade nos itens constituintes da escala e destaca o contributo positivo de cada um.

No seu conjunto, estes elementos reforçam as conclusões anteriormente esboçadas no sentido de uma elevada consistência interna do instrumento.

As correlações entre os itens e as subescalas variam entre .39 e .79, podendo considerar-se, no seu conjunto, elevadas. Mais especificamente, no interior da subescala *Compensação Justa e*

*Adequada* os valores variam entre .39 e .79, e no interior da subescala *Oportunidades de Crescimento e Segurança* os valores variam entre .50 e .78.

Quanto aos alfas, excluído o item, situam-se sempre acima de .80 no conjunto das subescalas, observando-se as seguintes variações intra-escalas: entre .85 e .89 para a de *Compensação Justa e Adequada*, e entre .80 e .84 para a de *Oportunidades de Crescimento e Segurança*.

Confirma-se, assim, a homogeneidade dos itens componentes das subescalas e a sua importância para o coeficiente alfa de Cronbach da escala, bem como se reforça a conclusão de uma elevada consistência interna das subescalas.

#### **4.1.3. Intercorrelações entre as subescalas no Questionário sobre a Qualidade de Vida no Trabalho**

Com vista ao estudo da relação entre as subescalas, determinaram-se os coeficientes de correlação das mesmas, cuja matriz pode ser visualizada no Quadro 4.4..

Quadro 4.4.  
Questionário sobre a QVT  
Intercorrelação das subescalas (a)

Subescalas	Compensação Justa e Adequada	Oportunidades de Cresc. e Seg.
Compensação Justa e Adequada		.42**
Oportunidades de Crescimento e Segurança		
(a) Decimais omitidos		
** p<.01		

Verifica-se que a intercorrelação das subescalas é positiva e muito significativa (.42). Este resultado fundamenta a escolha destas duas dimensões no âmbito da construção do Questionário sobre a QVT, no sentido em que apoia a consideração de que são de maior relevância para o indivíduo na percepção que faz da sua qualidade de vida no trabalho.

#### **4.1.4. Intercorrelações entre itens no Questionário sobre a Qualidade de Vida no Trabalho**

No Quadro 4.5. pode visualizar-se a matriz de intercorrelações entre os itens da escala Qualidade de Vida no Trabalho.



Quadro 4.5.  
Questionário sobre a QVT. Intercorrelações entre os itens (a)

Itens	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
2	.68**																
3	.76**	.59**															
4	.62**	.40**	.62**														
5	.61**	.44**	.69**	.65**													
6	.74**	.62**	.68**	.60**	.63**												
7	.28**	.26**	.28**	.21*	.23*	.35**											
8	.41**	.44**	.43**	.36**	.34**	.37**	.51**										
9	.26**	.21**	.25**	.18*	.16	.25**	.35**	.38**									
10	.12*	.06	.18	.18*	.19*	.28**	.31**	.28**	.56**								
11	.01	-.04	.05	-.03	-.03	.14	.19*	.20*	.42*	.54**							
12	.19*	.23*	.21*	.18	.19*	.36*	.61**	.50**	.13**	.34**	.31**						
13	.46**	.57**	.46**	.32**	.41**	.47**	.30**	.44**	.36**	.21*	.07	.37**					
14	.17	.20*	.15	.12	.18*	.18	.34*	.40*	.24*	.32**	.31**	.35**	.37**				
15	.08	.17	.19*	.10	.23*	.17	.40*	.38**	.44**	.49**	.40**	.44**	.41**	.73**			
16	.02	.05	.07	.09	.00	.01	.31**	.35**	.29**	.19*	.33**	.29**	.28**	.49**	.52**		
17	-.14	-.04	-.04	-.01	-.05	-.07	.23*	.30**	.22*	.26**	.41**	.32**	.14	.45**	.39**	.61**	

(a) Destacam-se as correlações  $\geq .50$ . Decimais omitidos.

\*\* $p < .01$  e \* $p < .05$

Pela análise do quadro, pode constatar-se que as correlações entre os itens da escala são, em geral, baixas e variam entre  $-.14$  e  $.76$ . Considerando o critério de correlações, em valor absoluto,  $\geq .20$ , verifica-se que, de um total de 136 correlações, 93 se situam nesse critério. Dessas 93, apenas 22 são superiores ou iguais a  $.50$ .

Na subescala *Compensação Justa e Adequada*, constituída pelos itens de 1 a 8, a amplitude das correlações situa-se entre  $.51$  e  $.76$ , sendo que a mais baixa é observada entre os itens 7 e 8, e a mais elevada entre os itens 1 e 3. Num total de 28 correlações, 14 são superiores a  $.50$ , nomeadamente, as respeitantes aos itens 2/1, 3/1, 3/2, 4/1, 4/3, 5/1, 5/3, 5/4, 6/1, 6/2, 6/3, 6/4, 6/5 e 8/7. Todas estas correlações são muito significativas ( $p < .01$ ). Registam-se correlações significativas entre os seguintes itens que não pertencem a esta subescala: 2/13, 7/12 e 8/12. Na subescala *Oportunidades de Crescimento e Segurança*, que engloba os itens de 9 a 17, observa-se uma variação de correlações entre  $.52$  e  $.73$ , sendo a mais baixa observada entre os itens 15 e 16, e a mais elevada entre os itens 14 e 15. Encontram-se, num total de 36 correlações, 5 superiores a  $.50$  e muito significativas (9/19, 10/11, 14/15, 15/16 e 16/17). Como referido,

registam-se correlações significativas entre os seguintes itens que não pertencem a esta subescala: 13/2, 12/7 e 12/8.

#### 4.1.5. Análise factorial

Efectuou-se uma análise factorial ao nível dos resultados obtidos do Questionário sobre a Qualidade de Vida no Trabalho com o método dos componentes principais, com o fim de analisar a diferenciação estrutural da escala que constitui este instrumento.

Numa primeira análise, considerando o critério de Keiser, *lambda* superior a um, extraíram-se quatro factores. No entanto, ao se analisar o *Scree Plot* verificou-se uma retenção de apenas dois factores. Considerando esta análise e tendo em conta que a construção do instrumento teve como ponto de partida duas dimensões, opta-se, aqui, pela retenção de apenas dois factores.

No Quadro .4.6. apresenta-se a análise factorial em componentes principais; a matriz dos factores rodada (rotação varimax) figura no Quadro 4.7.; e no Quadro 4.8. uma síntese da análise factorial.

Quadro 4.6.  
Questionário sobre a QVT  
Análise factorial da escala em componentes principais. Matriz dos factores.

Itens	Factores		
	I (a)	II	h2
1	68	- 57	78
2	63	- 43	59
3	70	- 49	74
4	60	- 45	56
5	63	- 47	62
6	72	- 46	73
7	61	20	41
8	71	10	51
9	57	28	41
10	51	36	40
11	35	54	47
12	61	30	48
13	68	10	52
14	56	45	70
15	62	56	49
16	42	56	58
17	34	68	68
Expl.Var	6.07	3.31	
Prp.Totl	35.71	19.49	

(a) Decimais omitidos

Quadro 4.7.  
Questionário sobre a QVT  
Análise factorial das subescalas em componentes principais. Matriz dos factores rodada.

Ítems	Factores (a)	
	I	II
1	89	01
2	76	10
3	86	10
4	75	04
5	79	05
6	85	12
7	34	55
8	49	53
9	25	59
10	15	61
11	-10	64
12	28	63
13	58	37
14	14	71
15	11	83
16	04	70
17	15	74
Expl.Var	4.9	4.48
Prp.Totl	28.86	26.34

(a) Decimais omitidos. Destacam-se as correlações superiores a .50.

Pode constatar-se que na análise factorial realizada, os dois factores explicam aproximadamente 55.20% da variância total dos resultados. Toma-se como critério as saturações  $\geq .50$  e, caso nenhum item sature com esse valor, considera-se o item que tem saturação mais elevada.

Na análise da estrutura factorial, encontra-se um primeiro factor que explica 28.86% da variância. Este factor define-se pela subescala de *Compensação Justa e Adequada*, verificando-se, no entanto que este factor também congrega o item 13, pertencente à subescala *Oportunidades de Crescimento e Segurança*.

A análise de conteúdo deste item mostra que este diz respeito a questões de segurança económica, as quais podem estar associadas às variáveis analisadas pela subescala de *Compensação Justa e Adequada*, uma vez que esta se refere à remuneração recebida. Deste modo, é possível que esta saturação do item 13 (.58) na subescala de *Compensação Justa e Adequada* possa ser explicada por uma associação entre a remuneração recebida e a segurança económica. Por outro lado, é possível que na frase “O meu trabalho dá-me segurança económica

e estabilidade”, a palavra “estabilidade” possa ter sido conotada com um sentido monetário e não associada à permanência/segurança no trabalho.

Um segundo factor, responsável por 26,34% da variância, integra a subescala de *Oportunidades de Crescimento e Segurança*, verificando-se, no entanto que este factor também congrega o item 8, pertencente à subescala *Compensação Justa e Adequada*. Fazendo uma análise conteúdo deste item – “Estou satisfeito/a com o conjunto de benefícios (por exemplo, comissões/prémios, incentivos, partilha de ganhos de produtividade) que recebo”, este não revela um motivo claro para a sua saturação na subescala de *Oportunidades de Crescimento e Segurança*.

Quadro 4.8.  
Questionário sobre a QVT. Síntese da análise factorial dos  
itens em componentes principais. Saturações nos factores por ordem.

Factor I (a)	Factor II
1.O salário que recebo é adequado às tarefas que tenho de realizar (89)	15. Estou satisfeito/a com as oportunidades para formação e desenvolvimento pessoal (83)
3.Estou satisfeito com o salário que recebo quando comparado com trabalhadores efectivos, quer da minha organização quer de outras organizações (86)	17.Estou satisfeito/a com as possibilidades que me são dadas para fazer reciclagens que me permitem estar actualizado (74)
6.Considero que o meu salário é adequado ao esforço que faço no meu trabalho (85)	14.A organização promove e estimula a minha participação em cursos/formações (71)
5.O salário que recebo é justo quando comparado com outros trabalhadores que realizam funções semelhantes noutras organizações (79)	16.As acções de formação que frequentei contribuíram para um melhor desempenho das minhas tarefas (70)
2.Considero que o meu salário satisfaz as minhas expectativas pessoais e sociais (76)	11.Após terminar as minhas tarefas é-me dada informação sobre o meu desempenho (64)
4.O salário que recebo é justo quando comparado com trabalhadores que realizam tarefas semelhantes na organização em que trabalho (75)	12.Sinto-me satisfeito/a com as possibilidades de promoção ou de progressão de carreira que tenho (63)
13.O meu trabalho dá-me segurança económica e estabilidade (58)	10.Tenho a informação necessária para as tarefas que tenho de realizar (61)
	9.Tenho a possibilidade de realizar as minhas tarefas com a independência e autonomia (59)
	7.Estou satisfeito/a com as possibilidades de aumento de salário (55)
	8.Estou satisfeito/a com o conjunto de benefícios (por exemplo, comissões/prémios, incentivos, partilha de ganhos de produtividade) que recebo (53)

Assim, dos dois factores encontrados, correspondentes a cada subescala do questionário, apenas são encontrados dois itens (8 e 13) que saturam nas subescalas a que não pertencem,

pelo que, globalmente, estes resultados confirmam a independência das dimensões e fundamenta a opção pelas categorias consideradas.

## 4.2. Diferenças inter-grupais do Questionário sobre a Qualidade de Vida no Trabalho

Nesta secção apresentam-se as análises de diferenças inter-grupais segundo as variáveis regime de trabalho, tipo de contrato e horário de trabalho, cujos critérios de organização se descreveram no Capítulo II. A sequência de apresentação é uniforme para todos os instrumentos. Segue-se igualmente um critério idêntico nas análises estatísticas: no estudo da diferença entre médias utilizam-se os testes *t* de *Student*, considerando em todas as análises os níveis de significância de 5% e 1%.

### 4.2.1. Regime de Trabalho (*outsourcing* / quadros)

Efectuou-se o cálculo das médias e desvios padrão nas escalas Qualidade de Vida no Trabalho e Empenhamento Organizacional e nas respectivas subescalas, do Questionário sobre Qualidade de Vida no Trabalho e do Questionário de Empenhamento Organizacional, respectivamente. Os resultados figuram no Quadro 4.9..

Quadro 4.9.  
Questionário sobre a QVT e Questionário de Empenhamento Organizacional. Médias e desvios padrão das escalas e subescalas por regime de trabalho. Relação crítica da diferença entre as médias.

Regime de Trabalho					
Escalas e Subescalas	<i>Outsourcing</i> (N=80)		Quadros (N=36)		t (b)
	Média (a)	DP	Média (a)	DP	
QVT	2.37 (2)	.58	3.00 (2)	.76	-4.90**
Compensação Justa e Adequada	2.00 (3)	.75	2.74 (3)	.95	-4.50**
Oportunidades de Crescimento e Segurança	2.71 (1)	.68	3.24 (1)	.89	-3.54**
Empenhamento	2.56 (3)	.64	2.97 (3)	.60	-3.28**
Empenhamento Afectivo	2.78 (1)	1.02	3.56 (1)	1.00	-3.78**
Empenhamento de Continuidade	2.76 (2)	.87	3.12 (2)	.82	-2.09*
Empenhamento Normativo	2.34 (4)	.70	2.62 (4)	.64	-2.06*

(a) Os números entre parênteses referem-se à ordenação média das escalas.

(b) \*\*  $p < .01$  \* $p < .05$

Relativamente à escala QVT, para ambas as amostras (*outsourcing* e quadros) verifica-se que a média mais alta surge na subescala *Oportunidades de Crescimento e Segurança* em comparação com a de *Compensação Justa e Adequada*.

Analisando a relação crítica da diferença entre as médias, verificam-se diferenças muito significativas entre as amostras para a QVT. Concretamente, analisando os valores do teste *t* de *Student*, as médias das subescalas *Compensação Justa e Adequada* e *Oportunidades de Crescimento e Segurança* para os sujeitos que se encontram no regime de trabalho *outsourcing* são significativamente menores para os sujeitos que pertencem aos quadros das organizações.

Deste modo, pode constatar-se que a variável Regime de Trabalho é diferenciadora da QVT, o que vem de encontro ao que é defendido nos estudos referidos no Capítulo I, os quais revelam que a QVT é afectada por factores tais como estabilidade, segurança, remuneração e desenvolvimento de carreira (Capelli, 1999; Conte, 2003; Detoni, 2001; Vendramin, 2001). Com base nos resultados encontrados neste estudo, pode afirmar-se que os sujeitos que estão em *outsourcing* têm uma percepção mais negativa ao nível dos factores referidos do que os sujeitos que pertencem aos quadros da organização, ou seja, apresentam uma menor QVT no trabalho.

Relativamente à escala Empenhamento, para ambas as amostras (*outsourcing* e quadros) verifica-se que a média mais alta surge na subescala *Empenhamento Afectivo*, seguida pelo *Empenhamento de Continuidade* e, por último, pelo *Empenhamento Normativo*. Verifica-se como empenhamento dominante em ambas as amostras, a ligação afectiva com a organização, seguido pelo reconhecimento de sacrifícios pessoais e de escassez de alternativas de emprego, sendo que o dever moral de permanecer na organização é o que revela menos importância para estas amostras.

Analisando os valores do teste *t* de *Student*, verificam-se diferenças muito significativas para a subescala *Empenhamento Afectivo* e significativas para as restantes subescalas, sendo que as médias dos sujeitos que se encontram no regime de trabalho *outsourcing* são significativamente menores do que para os sujeitos que pertencem aos quadros das organizações.

Assim, pode constatar-se que a variável Regime de Trabalho é, igualmente, determinante do empenhamento organizacional, principalmente ao nível do *Empenhamento Afectivo*.

Este resultado está de acordo com os estudos de Deconinck e Bachman (2007), os quais demonstraram que a justiça distributiva do salário tem sido directamente relacionada à satisfação mas indirectamente com o empenhamento organizacional, através da satisfação organizacional

global; e com os estudos de Zin (2004), baseados no Modelo de QVT de Walton (1973) e no modelo de Empenhamento Organizacional de Allen & Meyer (1990), os quais mostraram que o salário e os benefícios se revelam como antecedentes significativos para o empenhamento normativo e de continuidade, e que o crescimento e desenvolvimento são antecedentes significativos para o empenhamento afectivo (Zin, 2004).

Parece, assim, poder afirmar-se que os indivíduos que estão em *outsourcing* apresentam um menor empenhamento organizacional comparativamente com os sujeitos que pertencem aos quadros das organizações.

#### 4.2.2. Tipo de Contrato de Trabalho (termo / efectivo)

Os resultados obtidos para as médias, desvios padrão e valores *t* para a Qualidade de Vida no Trabalho e o Empenhamento Organizacional figuram no Quadro 4.10..

Nesta análise não foram considerados as categorias “cedência” nem “outro” uma vez não apresentaram uma percentagem relevante de sujeitos.

Quadro 4.10.  
Questionário sobre a QVT e Questionário de Empenhamento Organizacional. Médias e desvios padrão das escalas e subescalas por tipo de contrato de trabalho. Relação crítica da diferença entre as médias.

Tipo de Contrato de Trabalho					
Escalas e Subescalas	Termo (N=41)		Efectivo (N=73)		t (b)
	Média (a)	DP	Média (a)	DP	
QVT	2.36 (2)	.62	2.67 (2)	.71	2.32*
Compensação Justa e Adequada	1.99 (3)	.75	2.33 (3)	.90	2.04*
Oportunidades de Crescimento e Segurança	2.69 (1)	.74	2.97 (1)	.80	1.84
Empenhamento	2.56 (3)	.75	2.75 (3)	.58	1.54
Empenhamento Afectivo	2.74 (1)	1.13	3.18 (1)	1.00	2.13*
Empenhamento de Continuidade	2.71 (2)	.95	2.96 (2)	.81	1.44
Empenhamento Normativo	2.39 (4)	.77	2.45 (4)	.64	.43

(a) Os números entre parênteses referem-se à ordenação média das escalas.

(b) \*\*  $p < .01$  \*  $p < .05$

No que respeita à escala de QVT verifica-se que a média mais alta surge na subescala *Oportunidades de Crescimento e Segurança*, para ambas as amostras (termo / efectivo).

Analisando a relação crítica da diferença entre as médias, verificam-se diferenças significativas entre as amostras para a escala QVT na sua globalidade. Concretamente,

analisando os valores do teste *t* de *Student*, as médias da subescala *Compensação Justa e Adequada* para os sujeitos que se encontram com um contrato de trabalho a termo são significativamente menores para os sujeitos que se encontram com um contrato de trabalho nos qual são efectivos. Pelo contrário, para a subescala *Oportunidades de Crescimento e Segurança* não se verificam diferenças significativas.

Deste modo, pode constatar-se que a variável Tipo de Contrato de Trabalho é diferenciadora da QVT, apesar de este efeito não parecer ser tão relevante quanto o que se verificou para a variável Regime de Trabalho, uma vez que só são encontradas diferenças ao nível da subescala *Compensação Justa e Adequada*. Por outras palavras, com base nos resultados, é possível afirmar que os sujeitos que possuem um contrato de trabalho a termo revelam uma menor QVT, espelhada na percepção que têm quanto aos níveis da remuneração que recebem (Capelli, 1999; Conte, 2003; Detoni, 2001; Vendramin, 2001).

Relativamente à escala Empenhamento, para ambas as amostras (termo / efectivo) verifica-se que a média mais alta surge na subescala *Empenhamento Afectivo*, seguida pelo *Empenhamento de Continuidade* e, por último, pelo *Empenhamento Normativo*. Verifica-se como empenhamento dominante em ambas as amostras, a ligação afectiva com a organização, seguido pelo reconhecimento de sacrifícios pessoais e de escassez de alternativas de emprego, sendo que o dever moral de permanecer na organização é o que revela menos importância para estas amostras.

Analisando os valores do teste *t* de *Student*, apenas se verificam diferenças significativas para a subescala *Empenhamento Afectivo*, sendo que as médias dos sujeitos que possuem um contrato de trabalho a termo são significativamente menores.

Assim, pode constatar-se que a variável Tipo de Contrato de Trabalho não é uma determinante forte do *Empenhamento Afectivo*, não sendo de todo uma determinante para o *Empenhamento de Continuidade* nem para o *Empenhamento Normativo*.

#### **4.2.3. Horário de Trabalho (parcial / inteiro)**

Realizou-se o cálculo das médias e desvios padrão nas escalas Qualidade de Vida no Trabalho e Empenhamento Organizacional e nas respectivas subescalas, do Questionário sobre Qualidade de Vida no Trabalho e do Questionário de Empenhamento Organizacional,



respectivamente, considerando a variável Horário de Trabalho. Os resultados figuram no Quadro 4.11..

Quadro 4.11.  
Questionário sobre a QVT e Questionário de Empenhamento Organizacional. Médias e desvios padrão das escalas e subescalas por horário de trabalho. Relação crítica da diferença entre as médias.

Horário de Trabalho					
Escalas e Subescalas	Parcial (N=14)		Inteiro (N=102)		t (b)
	Média (a)	DP	Média (a)	DP	
QVT	2.52 (2)	.63	2.58 (2)	.71	.28
Compensação Justa e Adequada	2.20 (3)	.77	2.23 (3)	.90	.14
Oportunidades de Crescimento e Segurança	2.81 (1)	.75	2.89 (1)	.80	.33
Empenhamento	2.62 (3)	.68	2.70 (3)	.66	.42
Empenhamento Afectivo	2.68 (2)	.90	3.08 (1)	1.09	1.31
Empenhamento de Continuidade	2.77 (1)	.91	2.89 (2)	.87	.51
Empenhamento Normativo	2.51 (4)	.69	2.41 (4)	.69	-.48

(a) Os números entre parênteses referem-se à ordenação média das escalas.

(b) \*\* p<.01 \*p<.05

No que respeita à escala de QVT verifica-se que a média mais alta surge na subescala *Oportunidades de Crescimento e Segurança*, para ambas as amostras (parcial / inteiro).

Analisando a relação crítica da diferença entre as médias, não se observam diferenças significativas entre as amostras para a escala QVT. Deste modo, pode constatar-se que a variável Horário de Trabalho não constitui uma variável diferenciadora da QVT.

Reportando à formulação teórica, na qual são referidos autores segundo os quais horários de trabalho irregulares podem estar associados a uma redução de perspectivas de carreira e uma insatisfação com os níveis salariais auferidos (Cappelli, 1999; Célestin, 2002), verifica-se que, neste estudo, essas consequências não se revelaram na avaliação individual da QVT.

Relativamente à escala Empenhamento Organizacional, para ambas as amostras (parcial / inteiro) verifica-se que a média mais alta surge na subescala *Empenhamento de Continuidade*, seguida pelo *Empenhamento Afectivo* e, por último, pelo *Empenhamento Normativo*. Verifica-se como empenhamento dominante em ambas as amostras, o reconhecimento de sacrifícios pessoais e de escassez de alternativas de emprego, seguido pela ligação afectiva com a

organização, sendo que o dever moral de permanecer na organização é o que revela menos importância para estas amostras.

Analisando os valores do teste *t* de *Student*, não se observam diferenças significativas para as subescalas, o que permite concluir a que variável Horário de Trabalho não se constitui como uma variável diferenciadora do empenhamento organizacional.

O estudo de Bruno (2007) mostra existirem diferenças muito significativas no *Empenhamento Afetivo* e no *Empenhamento Normativo*, a favor dos indivíduos que trabalham a tempo inteiro. Segundo esta autora, esta tendência poderá relacionar-se com o facto de que os indivíduos que trabalham a tempo inteiro exercem a sua actividade profissional exclusivamente naquela organização, desenvolvendo uma ligação afectiva e uma obrigação moral mais acentuada do que os indivíduos que trabalham em *part-time*. Neste estudo, como referido, estas diferenças não se verificaram, o que pode ser explicado pelo facto de que o número de sujeitos que trabalham a tempo parcial ser mais reduzido comparativamente ao número de sujeitos que trabalham a tempo inteiro. Esta limitação necessita ser igualmente considerada relativamente ao Questionário sobre a QVT.

#### **4.2.4. QVT e Empenhamento Organizacional**

Com o objectivo de explorar a ligação entre a QVT e o Empenhamento Organizacional, descrita em estudos referidos no Capítulo I (Huang, Lawler & Lei, 2007; Igbaria, Parasuraman & Badawy, 1994; Zin, 2004) realizou-se o teste de correlação de *Pearson*. Feita a análise dos resultados apresentados no Quadro 4.12., constata-se que existe uma correlação positiva entre a escala de QVT e a escala de Empenhamento Organizacional.

Mais especificamente, pode verificar-se que a subescala *Empenhamento Afetivo* apresenta valores mais elevados quando correlacionada com a subescala *Oportunidades de Crescimento e Segurança*, ao passo que as subescalas *Empenhamento de Continuidade* e *Empenhamento Normativo* apresentam valores mais elevados quando correlacionadas com a subescala *Compensação Justa e Adequada*. Este resultado está, novamente, de acordo com os estudos de Zin (2004) já aqui referidos.

Quadro 4.12.  
Questionário sobre a Qualidade de Vida no Trabalho e Questionário de Empenhamento Organizacional.  
Correlação entre as médias das escalas e subescalas.

	QVT	Compensação Justa e Adeq.	Oportunidades de Cres. e Seg.
Empenhamento	.51**	.41**	.45**
Empenhamento Afectivo	.48**	.34**	.45**
Empenhamento de Continuidade	.31**	.26**	.27**
Empenhamento Normativo	.41**	.35**	.34**

\*\* p<.01 (1-tailed)

Quando se observa a correlação entre as escalas do Questionário sobre a Qualidade de Vida no Trabalho e Questionário de Empenhamento Organizacional verifica-se que apresenta um valor muito significativo e superior a .50, o que está de acordo com a consideração feita com base nos estudos de Igbaria, Parasuraman e Badawy (1994) e de Zin (2004), segundo os quais altos níveis de satisfação podem conduzir a altos níveis de empenhamento organizacional e vice-versa. Ainda segundo Huang, Lawler e Lei (2007), uma elevada QVT, traduzida em melhores características laborais (salário, perspectivas de carreira, etc.) e melhores ambientes organizacionais, relaciona-se positivamente com o empenhamento organizacional.

## **Conclusões**



Têm ocorrido mudanças significativas nos contextos tecnológico, de mercado e político, nos quais as organizações se inserem e os quais podem, simultaneamente, conduzir a melhorias em alguns aspectos do trabalho e a deteriorações noutros, afectando de maneira diferente vários grupos de trabalhadores. Existem também mudanças significativas na estrutura e estratégias organizacionais, as quais afectam directamente aspectos do trabalho, do emprego e as relações organizacionais. Em parte, estas podem ser resumidas dizendo que tem havido um aumento no uso flexível do trabalho em duas direcções. Primeiro, tem ocorrido um aumento na flexibilidade qualitativa, ou seja, no grau segundo o qual as pessoas que trabalham numa ou para uma organização podem desempenhar diferentes tarefas. Isto pode envolver hierarquias organizacionais mais achatadas, um *redesign* do trabalho e novas formas de trabalho em grupo. Para a maior parte, o anterior tem como consequência a necessidade de indivíduos com elevados níveis de formação, com diversas competências e que podem mostrar algum tipo de iniciativa. Para outros, no entanto, representa a perda de competências e a intensificação do trabalho. Em segundo lugar, tem-se dado um aumento na flexibilidade quantitativa, ou seja, o grau segundo o qual a quantidade de pessoal e as suas horas de trabalho variam. Isto envolve, frequentemente, alguns desenvolvimentos negativos em termos de uma crescente distribuição enviesada de horas de trabalho, de padrões de trabalho mais intensivos e de situações de emprego mais precárias (Detoni, 2001; Gospel, 2003).

Uma causa importante desta mudança tem sido o facto de que as empresas têm trazido mercados para dentro das suas paredes através do *outsourcing* e responsabilidade descentralizada para o desempenho. A realidade emergente é que as organizações necessitam de se focar nas suas competências nucleares, enquanto formam parcerias dentro do contexto de relações estratégicas, mutuamente benéficas a longo prazo, com um número relativamente pequeno de parceiros/prestadores de serviços, os quais se focam em atingir e entregar os melhores serviços e produtos (Chonan, 2002).

A partir do momento que estas forças entraram em jogo, começaram a influenciar também o emprego. Outros factores incluem a reestruturação das fronteiras externas da empresa bem como dos seus sistemas internos, de modo que as perspectivas de carreira foram alteradas, havendo um aumento da insegurança. Outras mudanças ainda relacionam-se com a volatilidade nos mercados de produtos e com os rápidos ajustamentos aos anteriores, o que leva a que os sistemas e competências se tornem obsoletos mais rapidamente e que haja uma necessidade de

novas competências, as quais se espera que se desenvolvam mais rapidamente do que os sistemas internos permitem (Cappelli, 1999).

Nestas novas relações ainda existem empregos a tempo inteiro, incluindo um número crescente de empregos de gestão que pagam razoavelmente bem e que oferecem bons benefícios. O que não existe é segurança a longo prazo – nem que seja pelo facto de que a estrutura actual do empregador não é ela própria segura – ou planos previsíveis para o avanço interno (Cappelli, 1999). Os indivíduos enfrentam um desafio enorme e que têm de explorar como oportunidade: a necessidade de aprendizagem e de reaprendizagem contínua. Na sociedade tradicional podia partir-se do princípio de que a aprendizagem terminava quando se atingia a idade adulta. No entanto, na actual sociedade da informação e do conhecimento, a premissa correcta é que aquilo que os indivíduos aprenderam quando tinham vinte anos ficará obsoleto em cinco ou dez anos e terá de ser substituído, por nova aprendizagem, novas aptidões, novos conhecimentos. Uma das implicações é que os indivíduos terão cada vez mais de assumir a responsabilidade pela sua aprendizagem e reaprendizagem contínuas, ou seja, pelo seu desenvolvimento. A aprendizagem ao longo da vida torna-se assim num pilar central (Müller, Rauski, Eyng & Moreira, 2005).

Assim, por questões de mercado, as empresas procuram conhecer o indivíduo como consumidor e não apresentam preocupações em conhecê-lo como trabalhador, como parte integrante do processo produtivo (Detoni, 2001). No entanto, existe uma preocupação crescente com a protecção social dos trabalhadores que exercem actividades económicas que se prestam pouco ou dificilmente à aplicação de medidas de protecção clássicas (Célestin, 2002). Esta preocupação tem em conta que os trabalhadores, ao longo da sua carreira vão querer crescer e desenvolver-se, ter uma ideia de para onde a sua carreira irá evoluir. Deste modo, a QVT abrange as práticas de desenvolvimento de carreira utilizadas pela organização tais como: salário adequado e satisfatório; segurança e saúde no trabalho (condições físicas de trabalho que reduzam ao mínimo o risco de doenças ocupacionais e acidentes do trabalho); desenvolvimento das capacidades humanas; autonomia no trabalho; múltiplas habilidades; informação e perspectivas de crescimento profissional; crescimento profissional com espaço para o desenvolvimento das potencialidades do trabalhador; integração social e senso comunitário dentro das organizações; respeito à individualidade de cada trabalhador; tratamento justo; e espaço de vida no trabalho e fora dele (Detoni, 2001; Rose, 2006). Portanto, a QVT está ligada ao

desenvolvimento de carreira, e esta, por sua vez, evolui através da interação dos indivíduos dentro das empresas (Rose, 2006), e tem como meta principal a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, ao melhorar a satisfação do trabalhador, melhora-se a produtividade da empresa (Conte, 2003).

Segundo Rose (2006), existem três elementos distintos de intervenções relacionadas com a QVT: uma preocupação com o efeito do trabalho dos indivíduos bem como a eficácia organizacional; a ideia da participação do trabalhador na resolução de problemas e nas tomadas de decisão organizacionais; e a criação de estruturas de recompensas no local de trabalho, as quais consideram modos inovadores de compensar a contribuição dos trabalhadores para o processo de trabalho. Observa-se, então, que o conceito de QVT inclui, para além de actos legislativos que protegem o trabalhador, a consideração sobre as necessidades e aspirações dos seres humanos, focando a ideia de humanização do trabalho e de responsabilidade social da empresa (Fernandes cit. por Campos & Souza, 2006).

Como referido na introdução, no âmbito do panorama descrito no que diz respeito ao aumento do uso do *outsourcing* pelas organizações como estratégia de sobrevivência face às mudanças no meio no qual se inserem, e respeitante às consequências que as formas de trabalho “atípicas” trazem ao indivíduo ao nível da sua QVT, esta dissertação foi desenvolvida com o objectivo de estudar essas consequências, através de uma comparação da percepção da QVT entre sujeitos em *outsourcing* e sujeitos pertencentes aos quadros da organização, bem como dos efeitos dessa percepção ao nível do Empenhamento Organizacional. Para a execução do anterior, foi construído um questionário com base no Modelo de Walton (1973) – Questionário sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, e utilizado o Questionário de Empenhamento Organizacional adaptado por Bruno (2007).

Os resultados apresentados no estudo piloto realizado para o Questionário sobre a QVT, descrito no Capítulo II, revelaram dados bastante satisfatórios do ponto de vista psicométrico, pelo que foi possível prosseguir para o estudo experimental. Face à necessidade de analisar o efeito de determinadas variáveis de carácter pessoal e profissional, além do regime de trabalho, na QVT e no Empenhamento Organizacional como sejam: idade, habilitações escolares, tipo de contrato e horário de trabalho, optou-se por construir um Questionário de Dados Pessoais que incluísse



todas estas questões. Este questionário foi também alvo de estudo piloto juntamente com o Questionário sobre a QVT, constatando-se que não seriam necessárias alterações.

Considerando a revisão literária realizada, e apesar de se ter partido para esta investigação com um objectivo exploratório, seriam de se esperar alguns resultados. Concretamente, de acordo com Capelli (1999), Detoni (2001), Igbaria *et al.* (1994), Heshizer (1994) e Zin (2004), seria possível prever que os sujeitos que se encontram em regime de *outsourcing* apresentariam uma menor QVT e um menor Empenhamento Organizacional do que os sujeitos pertencentes aos quadros de uma organização.

De facto, uma análise dos resultados encontrados neste estudo vieram comprovar essa mesma hipótese, podendo concluir-se que a variável Regime de Trabalho (*outsourcing* / quadros) é diferenciadora da QVT e do Empenhamento Organizacional. Ao nível das subescalas do Questionário sobre a QVT, verificou-se que a de Compensação Justa e Adequada apresentou uma média mais baixa em ambas as amostras, o que pode ser explicado pelo o panorama global descrito no Capítulo I, concretamente, a degradação das condições laborais pode minorar a diferença a nível da percepção da adequação das remunerações e dos benefícios entre os indivíduos efectivos e não-effectivos na organização.

No que respeita ao Questionário sobre o Empenhamento Organizacional, verifica-se que o empenhamento dominante em ambas as amostras é a ligação afectiva com a organização. No entanto, os sujeitos que se encontram em *outsourcing* apresentaram médias significativamente mais baixas do que os sujeitos pertencentes aos quadros da organização. Este resultado verificou-se também para o Empenhamento de Continuidade e para o Empenhamento Normativo. No geral, pode afirmar-se que sujeitos em regime de *outsourcing* têm um menor Empenhamento Organizacional. Considerando este resultado e reportando aos estudos de Deconinck e Bachman (2007) e de Zin (2004), é possível que uma menor QVT tenha um efeito negativo nos níveis de Empenhamento Organizacional. Mais especificamente, tendo em conta, segundo os autores, que o salário e os benefícios se revelam como antecedentes significativos para o Empenhamento Normativo e de Continuidade e que o crescimento e desenvolvimento são antecedentes significativos para o Empenhamento Afectivo, partindo da constatação da média mais elevada na subescala de Oportunidades de Crescimento e Segurança, seriam de se esperar médias mais elevadas na subescala de Empenhamento Afectivo do que nas de Empenhamento de Continuidade e Normativo. Expectativa esta que se verificou nos resultados obtidos.

Relativamente à variável Tipo de Contrato, de acordo com Capelli (1999), Detoni (2001) e Zin (2004), poderia hipotetizar-se que os indivíduos com um contrato de trabalho a termo, ou seja, sem expectativas de carreira na organização e com menores níveis salariais, quando comparados com os sujeitos efectivos, apresentariam uma menor QVT e um menor Empenhamento Organizacional. Neste caso, embora não tão fortemente como na variável anterior, foram encontradas diferenças significativas, o que vai no seguimento dos estudos referidos. Especificamente, apenas se verificaram diferenças significativas ao nível da subescala Compensação Justa e Adequada, o que pode ser explicado pelo facto de que os sujeitos que possuem um contrato de trabalho a termo não desenvolvem, à partida, expectativas de progressão de carreira naquela organização, atribuindo maior importância ao salário auferido. Partindo desta observação, no Questionário de Empenhamento Organizacional, ao contrário do que seria de esperar de acordo com os estudos de Zin (2004), os quais revelam como antecedentes significativos do Empenhamento de Continuidade e Normativo o salário e os benefícios, só se observam diferenças significativas na subescala Empenhamento Afectivo. Uma hipótese que se pode avançar para explicar este resultado relaciona-se, de novo, com a degradação das condições laborais ao nível da percepção da adequação das remunerações e dos benefícios tanto para os indivíduos efectivos como não-efectivos na organização, permanecendo apenas uma diferença respeitante ao grau de ligação afectiva com a organização. No entanto, trata-se apenas de uma suposição e, possivelmente, uma sugestão para futuras investigações.

Por último, relativamente à variável Horário de Trabalho, ao contrário do que seria de esperar de acordo com o estudo de Bruno (2007) e de Célestin (2002), esta variável não se constitui como diferenciadora da QVT nem do Empenhamento Organizacional. Aqui, poderia hipotetizar-se que os sujeitos que trabalham em *part-time* possuem uma menor QVT e um menor Empenhamento Organizacional, comparativamente com os sujeitos que trabalham a tempo inteiro. No entanto, apesar de as médias serem mais elevadas para os sujeitos que trabalham a tempo inteiro, essas diferenças não são significativas.

No sentido de fundamentar a associação feita entre a QVT e o Empenhamento Organizacional descrita ao longo deste estudo, realizou-se uma correlação entre as médias das escalas e subescalas. De facto, e de acordo com os estudos de Zin (2004), observa-se uma correlação muito significativa e positiva entre a escala de QVT e a escala de Empenhamento Organizacional, ou seja, um elevado nível de QVT pode levar a um elevado nível de Empenhamento

Organizacional. Ao nível das subescalas, é possível constatar que a subescala de Oportunidades de Crescimento e Segurança apresenta valores mais elevados quando correlacionada com a subescala de Empenhamento Afectivo e que a subescala Compensação Justa e Adequada apresenta valores mais elevados quando correlacionada com o Empenhamento de Continuidade e Normativo.

Resumindo, é possível constatar que esta investigação trouxe importantes contribuições para o estudo sobre a QVT. Em primeiro lugar, foi construído um novo instrumento que permite estudar a percepção da QVT no âmbito do *outsourcing* e para a realidade portuguesa. Em segundo lugar, este estudo demonstrou que o Regime de Trabalho (*outsourcing* / quadros) se constitui como uma importante variável diferenciadora da QVT e que esta, por sua vez, está relacionada com o Empenhamento Organizacional. Por último, foram estudadas outras variáveis de natureza profissional tal como o Tipo de Contrato de Trabalho e o Horário de Trabalho, as quais deverão ser exploradas em futuras investigações com amostras que incluam um número equilibrado de sujeitos com estas características.

Considerando um ponto de vista mais prático, o instrumento desenvolvido pode ser útil para as organizações que queiram otimizar o nível de QVT e, como consequência, garantir um melhor Empenhamento Organizacional dos seus colaboradores.

Apesar da importante contribuição desta investigação, são evidentes algumas limitações. Convém lembrar que este estudo tem um carácter exploratório e dado o tamanho reduzido da amostra a generalização dos resultados necessita de ser feita com cautela.

Uma primeira limitação a referir diz respeito à análise factorial realizada. Como referido no Capítulo IV, inicialmente considerando o critério de *Keiser* ( $\lambda$  superior a 1) foram extraídos quatro factores; no entanto, a autora optou por considerar apenas dois factores, após análise do *scree plot* e tendo em conta que a construção do instrumento teve como ponto de partida duas dimensões. Relacionada com esta limitação, surge outra relativamente aos itens 8 e 13 do questionário. Concretamente, o item 8 faz parte da subescala Compensação Justa e Adequada, no entanto, satura na subescala Oportunidades de Crescimento e Segurança, sucedendo o inverso com o item 13. Quanto a este último, como referido no Capítulo IV, a análise de conteúdo deste item mostra que este diz respeito a questões de segurança económica, as quais podem estar associadas às variáveis analisadas pela subescala de Compensação Justa e Adequada, uma vez que esta se refere à remuneração recebida. Deste modo, é possível que esta saturação

do item 13 na subescala de Compensação Justa e Adequada possa ser explicada por uma associação entre a remuneração recebida e a segurança económica. Quanto ao item 8, após análise de conteúdo, não surge uma causa lógica para esta associação. Neste âmbito sugere-se que estes itens sejam revistos na escala de QVT em futuras investigações.

Outra limitação que surge diz respeito à diferença entre a dimensão das amostras no que concerne à variável Regime de Trabalho. Verifica-se aqui uma disparidade entre o número de sujeitos que se encontram em regime de *outsourcing* (N=80) e o número de sujeitos que pertencam aos quadros da organização (N=36), a qual pode ter afectado os resultados encontrados. Sugere-se, em investigações futuras, um maior equilíbrio na dimensão destas amostras.

Relacionada com esta limitação, na variável Tipo de Contrato de Trabalho, não existiram sujeitos suficientes nas categorias “cedência” e “outro” para se proceder a uma análise. Isto deixa um ponto de interrogação quanto aos resultados que se poderiam encontrar relativamente à QVT e ao Empenhamento Organizacional, podendo constituir uma hipótese a seguir em futuras investigações.

Uma última limitação concerne a variável Horário de Trabalho. Observa-se, igualmente neste caso, uma diferença na dimensão das amostras, nomeadamente, no facto do número de sujeitos que trabalham a tempo inteiro ser muito maior do que o número de sujeitos que trabalham a tempo parcial, o que pode ter enviesado os resultados. Em futuras investigações será importante tentar encontrar um equilíbrio entre as duas amostras.

Dado o carácter exploratório desta investigação e dada a relevância do tema, seria importante continuar a pesquisa sobre a aplicabilidade do Questionário sobre a Qualidade de Vida no Trabalho em amostras de maiores dimensões e em outras áreas para além de *call-centers*.

Globalmente, os resultados obtidos neste estudo exploratório confirmam a importância de que se reveste o estudo da QVT no âmbito do *outsourcing* e a sua relação com o Empenhamento Organizacional. Estes resultados apoiam o já defendido por vários autores no que concerne ao estabelecimento de parcerias de *outsourcing*, concretamente, é defendido que a natureza dessas parcerias necessita de se basear numa comunicação aberta, na colaboração e confiança, e não apenas na mera eficiência económica (Dess, Rasheed, MacLaughlin & Priem cit. por Arbaugh, 2003), de modo a que todos os envolvidos possam aprender e melhorar o desempenho como resultado dessa relação (Quinn cit. por Arbaugh, 2003).

Considerando a revisão literária efectuada, não é difícil prever que o *outsourcing* irá continuar a sua expansão se se pensar nas várias forças económicas e tecnológicas que se movem em pano de fundo e que impulsionam o *outsourcing*. A redefinição do espaço e do tempo que surge do padrão condensado da “net global”, a aparência de “simultaneidade” e o “espaço sem espaço”, nos vários segmentos da economia, aniquilam virtualmente os custos de transacção que fazem com que empresários se apoiem em hierarquias. Estas últimas são consideradas sob uma nova perspectiva e é lançada uma outra luz sobre o poder de mercado regulador económico do mercado (Szábo, s/data).

Reflectindo sobre as evidências de que, nas últimas décadas, a globalização tem aumentado tanto as desigualdades dos rendimentos, como a insegurança dos trabalhadores, realidade que varia consoante a qualificação dos empregados, e que muitas empresas estão a deslocar para o estrangeiro as fases de produção mais rotineiras, baixando a procura de colaboradores pouco especializados, é urgente que os governos apliquem pacotes de políticas que abranjam questões reguladoras e de protecção social, apostando no desenvolvimento de aptidões dos trabalhadores, de modo a prepará-los para mercados cada vez mais dinâmicos. Portanto, para além da preocupação financeira e estratégica, há que ter em conta o papel do trabalhador da organização, nomeadamente, quais as consequências, positivas ou negativas, que o processo de *outsourcing* poderá ter a nível individual. Só deste modo se poderá adoptar esta prática com sucesso (Morgan & Symon, 2006), uma vez que, apesar de os trabalhadores temporários ou em regime de *outsourcing* serem em essência “temporários” e “exteriores”, respectivamente, eles devem também tornar-se uma parte da organização uma vez que lhes é pedido que trabalhem com os trabalhadores efectivos e pretencentes aos quadros e que persigam os mesmo objectivos estabelecidos para a organização.

O supracitado pode apoiar-se nos estudos que mostram que quanto maior o uso de programas que visem a QVT, maiores os níveis de empenhamento e satisfação organizacional. Isto significa que os trabalhadores temporários ou em regime de *outsourcing* que são alvo de práticas como comunicação de procedimentos, formação inicial, explicação de objectivos da função, etc., podem apresentar maiores níveis de satisfação e empenhamento organizacionais, o que pode levar a uma diminuição do *turnover* (Selvarajan & Anderson, 2006).

Os trabalhadores, quando percebem que a organização é um parceiro, tendem a responder de forma activa e responsável, como se correspondessem aos investimentos e oportunidades

oferecidas e, dessa forma, a qualidade dos trabalhos e atividades é melhor. Adicionalmente, o empenhamento das pessoas permite o investimento das organizações em talentos, pois não perderão os resultados futuros de longo prazo provenientes de investimentos feitos nesses talentos. Em consequência do empenhamento os trabalhadores percebem o sucesso como resultado das suas ações, e assim sentem-se realmente responsáveis e com iniciativa, pois o sucesso depende somente delas mesmas (Müller, Rauski, Eyng & Moreira, 2005).

Resumindo, neste âmbito, um diferencial competitivo, que possa reverter simultaneamente em benefício da organização e dos trabalhadores, está no desenvolvimento e aplicação de programas que visem a QVT (Detoni, 2001). Neste sentido, como defendido por Lencastre, Baptista, Pousada e Silva, 2006, revela-se pertinente que se alie a flexibilidade ao trabalho com a qualificação das pessoas e das novas formas de emprego e de organização descentralizada do trabalho.



## **Referências Bibliográficas**





- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Arbaugh, J. B. (2003). Outsourcing intensity, strategy and growth in entrepreneurial firms. *Journal of Enterprising Culture*, 11, 89 – 110.
- Beasley, M., Bradford, M., & Pagach, D. (2004). Outsourcing at your own risk. *Strategic Finance*, 86, 23 – 29.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Borman, M. (2006). Applying multiple perspectives to the BPO decision: A case study of call centers in Austrália. *Journal of Information Technology*, 21, 99-115.
- Bruno, A. (2007). *Empenhamento organizacional e liderança: Estudo exploratório numa amostra de trabalhadores do sector da distribuição*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Lisboa.
- Buss, D. (1995). Growing more by doing less. *Nation's Business*, 83, 18 – 23.
- Campos, L. C., & Souza, A. M. (2006). *Study of the Walton's criteria of working life using multivariate analysis in a military organization*. Comunicação apresentada na Third International Conference on Production Research – Americas' Region 2006.
- Capelli, P. (1999). Career jobs are dead. *California Management Review*, 42 (1), 146-167.
- Célestin, J-B. (2002). *A qualidade de vida no emprego*. Lisboa: Direcção Geral do Emprego e Formação Profissional.

- Chang, C. S. & Chang, H. H. (2007). Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: Example of medical centers in southern Taiwan. *Journal of Nursing Research*, 15 (4), 265-273.
  
- Chohan, S. (2002). BPO: The next entrepreneurial wave?. *Siliconindia*, 6, 26.
  
- Chusmir, L. H. (1988). An integrative process model of organizational commitment for working women and men. *Journal of Business and Psychology*, 3 (1), 88-104.
  
- Conte, A. L. (2003). Qualidade de vida no trabalho. *Revista Fae Business*, 7, 32-34
  
- Deconinck, J. & Bachmann, D. (2007). The impact of equity sensitivity and pay fairness on marketing managers' job satisfaction, organizational commitment and turnover intentions. *The Marketing Management Journal*, 17 (2), 134-141.
  
- Dekkers, R. (2000). Decision models for outsourcing and core competencies in manufacturing. *International Journal of Production Research*, 38, 4085-4096.
  
- Detoni, D. (2001). *Estratégias de avaliação da qualidade de vida no trabalho*. Estudos de Caso em Agroindústrias. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina.
  
- Drago, R., & McDonough, T. (1984). Capitalist shopfloor initiatives, restructuring, and organizing in the 80's. *Review of Radical Political Economics*, 16 (4), 52-71.
  
- Ekstedt, E. (2003). *The convergence of the quality of working life and competitiveness. A current Swedish literature review*. Stockholm: National Institute for Working Life.
  
- Furnham, A. (2000). Work in 2020. Prognostications about the work world 20 years into the millenium. *Journal of Managerial Psychology*, 15 (3), 242-254.

- Gonçalves, J. P. (2003). *Outsourcing estratégico e desempenho organizacional*. *Semanário Económico*, 863.
  
- Gospel, H. (2003). *Quality of working life: A review on changes in work condition of employment and work-life arrangements*. Geneva: International Labour Organization.
  
- Gupta, S. (2002). Demystifying offshore outsourcing. *CMA Management*, 76, 36-38.
  
- Hali, M. (2003). A/R Outsourcing – Coming of age in the new millennium. *Business Credit*, 105, 14-15.
  
- Heikkilä, J. & Cordon, C. (2002). Outsourcing: a core or non-core strategic management decision? *Strategic Change*, 11, 183-193.
  
- Heshizer, B. (1994). The impact of flexible benefits plans on job satisfaction, organizational commitment and turnover intentions. *Benefits Quarterly*, 84-90.
  
- Huang, T. C., Lawler, J. & Lei, C. Y. (2007). The effects of quality of work life on commitment and turnover intention. *Social Behavior and Personality*, 35 (6), 735-750.
  
- Igbaria, M., Parasuraman, S. & Badawy, M. K. (1994). Work Experiences, job involvement, and quality of work life among information systems personnel. *MIS Quarterly*, 175-201.
  
- Jans, N. A. (1989). Organizational commitment, career factors and career/life stage. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 247-266.
  
- Julião, P. (2001). *Qualidade de Vida no Trabalho: avaliação em empresa do setor automobilístico a partir do clima organizacional e do sistema de qualidade baseado na especificação técnica ISO/TS 16.949*. Trabalho de conclusão de curso de Economia. Universidade de São Paulo, São Paulo.

- Knippenberg, D. V. & Sleafos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 571-584.
  
- Lencastre, J. G., Baptista, F. F., Pousada, L. D. & Silva, A. C. (2006). *Estudo das modalidades flexíveis e distribuídas do teletrabalho em Portugal*. Lisboa: Delta Consultores.
  
- Louis, K. S. (1997). Effects of teacher quality of working life in secondary schools on commitment and sense of efficacy. *School Effectiveness and School Improvement*, 9 (1), 1-27.
  
- McCormack, K. (2001) Business process orientation: Do you have it? *Quality Progress*, 34, 51-58.
  
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment during the first year of employment: a longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 195-209.
  
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
  
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75 (6), 710-720.
  
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. (1993). Commitment to the organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551.
  
- Moneta, L. & Dillon, W. L. (2001). Strategies for effective outsourcing. *New Directions for Students Services*, 96, 31-49.

- Morgan, S. J., & Symon, G. (2006). The experience of outsourcing transfer: Implications for guidance and counselling. *British Journal of Guidance & Counselling*, 34(2), 191-207.
  
- Müller, M., Rauski., E. F., Eyng, I. S. & Moreira, J. (2005). Comprometimento organizacional: um estudo de caso do grupo pet adm – fea/usp. *Revista Gestão Industrial*, 1 (4), 511-518.
  
- Nadler, D. A., & Lawler, E. E. (1983). Quality of work life: Perspectives and directions. *Organizational Dynamics*, Vol 11(3), Win 1983. pp. 20-30.
  
- Nellore, R., & Soderquist, K. (1999). Specifications--Do we really understand what they mean? *Business Horizons*, 42, 191- 207.
  
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
  
- Pereira, R. N. & Bernhardt, A. (2004). A importância da qualidade de vida no trabalho para a empresa do século XXI. *Revista de Divulgação Técnico-científica do ICPG*, 2 (6), 51-55.
  
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, 79-91.
  
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York : The Free Press.
  
- Quinn, J. B., & Hilmer, F. G. (1995). Strategic outsourcing. *McKinsey Quarterly*, 1,48-70.
  
- Roan, A. M., & Diamond, C. (2003). Starting out: the quality of working life of young workers in retail and hospitality industries in Australia. *International Journal of Employment Studies*, 11 (2), 91-119.
  
- Rose (2006), R. C. *et al.* (2006). An analysis of quality of work life (QWL) and career-related variables. *American Journal of Applied Sciences*, 3 (12), 2151-2159.

- Rousseau, D. M. & Wade-Benzoni, K. A. (1999). Changing individual-organizational attachments. In A. Howard (Ed.). *The changing nature of work*. São Francisco: Jossey-Bass.
  
- Santos, A. (1998). *Outsourcing e flexibilidade: Uma ferramenta de gestão para o Séc. XXI*. Lisboa: Texto Editora.
  
- Saraji, G. N., & Dargahi, H. (2006). Study of quality of work life (QWL). *Iranian J Pub Health*, 35 (4), 8-14.
  
- Schmidt, D. R. C., & Dantas, R. A. S. (2006). Qualidade de vida no trabalho de profissionais de enfermagem, atuantes em unidades do bloco cirúrgico, sob a ótica da satisfação. *Rev. Latino-Americana Enfermagem*, 14 (1), 54-60.
  
- Slattery, J. P., Selvarajan, T. T. & Anderson, J. E (2006). Influences of new employee development practices on temporary employee work-related attitudes. *Human Resource Development Quarterly*, 17 (3), 279-303.
  
- Solinger, O. N., Olffen, W. B. & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93 (1), 70-83.
  
- Szabó, K. (s/data). *Outsourcing wave: Expansion of the market at the expense of enterprise hierarchies*. Budapest: University of Economics Sciences.
  
- Vasconcelos, A. F. (2001). Qualidade de vida no trabalho: Origem, evolução e perspectivas, *Caderno de Pesquisas em Administração*, 8 (1), 24-35.
  
- Vendramin, P. (2001). *Les employés: qualité de vie au travail et aspirations professionnelles. Résultats d'une enquête auprès des employés du secteur privé, des provinces de Namur et Luxembourg (moyennes et grandes entreprises)*. Luxembourg: Fondation Travail-Université & Centre de recherche travail & technologies.

- Venkatesan, R. (1992) Strategic sourcing: To make or not to make. *Harvard Business Review*, 70, 98-107.
- Wu, F., Li, H. Z., Chu, L. K., & Sculli, D. (2005). An outsourcing decision model for sustaining long-term performance. *International Journal of Production Research*, 43, 2513-2535.
- Zin, R. M. (2004). Perception of professional engineer toward quality of worklife and organizational commitment. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 6 (3), 323-334.